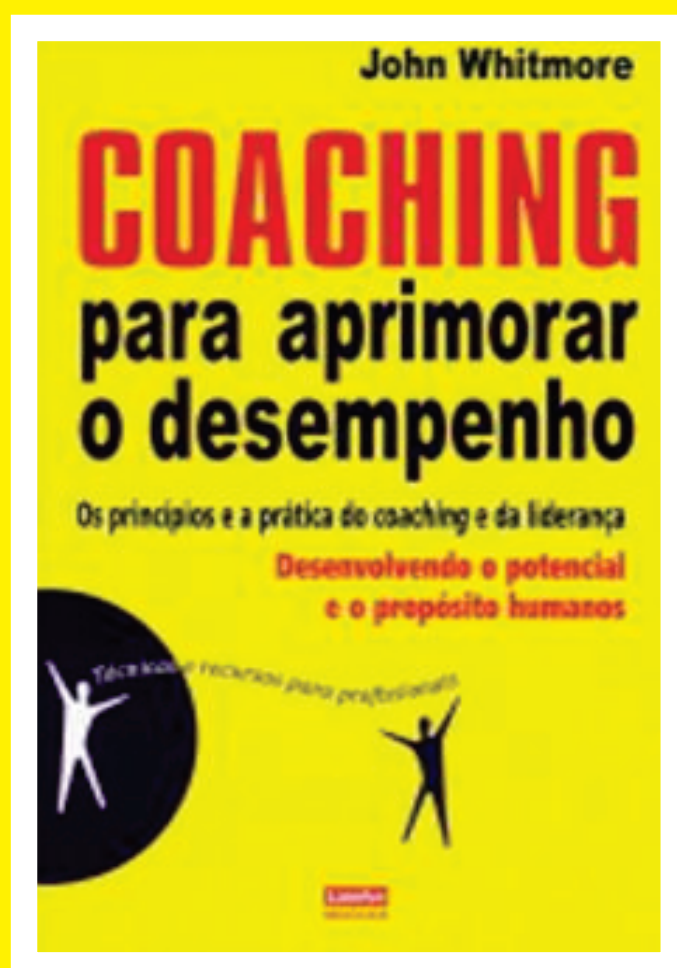


JOHN WHITMORE

COACHING

PARA APRIMORAR O DESEMPENHO

OS PRINCÍPIOS E A PRÁTICA DO COACHING E DA LIDERANÇA





John Whitmore

COACHING PARA APRIMORAR O DESEMPENHO

Os princípios e a prática do *coaching* e da liderança

Tradução de
Henrique Amat Rêgo Monteiro

edição 2012



**Proibida a reprodução no todo ou em parte,
por qualquer meio, sem autorização do editor.**

Direitos exclusivos da edição em língua portuguesa no Brasil por



Av. Paulista, 967 - 14º andar - Conjunto 9 - Cerqueira César
CEP 01311-100 - São Paulo - SP
E-mail: clioeditora@clioeditora.com.br
www.clioeditora.com.br

Título original: *Coaching for performance*
Copyright © John Whitmore 1992, 1996, 2002, 2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Whitmore, John, Sir, 1937- .
Coaching para aprimorar o desempenho : os princípios
e a prática do *coaching* e da liderança / John Whitmore ;
tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. --
São Paulo : Clio Editora, 2012.

Título original: *Coaching for performance*. Bibliografia

1. Aprendizagem organizacional 2. Grupos de trabalho
3. Motivação no trabalho 4. Pessoal - Treinamento I. Título.

12-08420

CDD-658.3124

Índice para catálogo sistemático:

1. Equipes de trabalho : *Coaching* : Administração de empresas
658.3124
2. Pessoal : Treinamento : Administração de empresas
658.3124

978-85-7831-115-5

Preparação e revisão: EntreLetras

Diagramação: Herbert Junior / NewUsina

Capa: Ana Dobón

1ª edição: agosto de 2012

Sumário

Introdução	07
Parte I Os princípios do <i>coaching</i>	13
1 O que é <i>coaching</i> ?	15
2 O gerente como <i>coach</i>	30
3 A natureza da mudança	38
4 A natureza do <i>coaching</i>	46
5 Perguntas eficazes	61
6 A sequência da indagação	72
7 Estabelecimento de metas	78
8 O que é realidade?	89
9 Que opções você tem?	103
10 O que você vai fazer?	110
Parte II A prática do <i>coaching</i>	119
11 O que é desempenho?	121
12 Aprendizagem e prazer	127
13 Motivação e autoconfiança	134
14 <i>Coaching</i> para um sentido e um propósito	148
15 Retorno e avaliação	153
16 O desenvolvimento de uma equipe	165

17	Treinando equipes	174
18	Vencendo os obstáculos ao <i>coaching</i>	181
19	Os múltiplos benefícios do <i>coaching</i>	191
Parte III Liderança para o alto desempenho		201
20	O desafio dos líderes	203
21	Os fundamentos da liderança	214
22	Características da liderança	226
Parte IV Transformação pelo <i>coaching</i> transpessoal		241
23	Inteligência emocional	243
24	Ferramentas da psicologia transpessoal	247
25	O futuro do <i>coaching</i>	266
Apêndice: Algumas soluções para o exercício dos nove pontos		273
Bibliografia		275
Agradecimentos		277

Introdução

Em 1992, quando escrevi a primeira e mais sucinta edição deste livro, quase não havia outras obras sobre novos métodos de *coaching* com aplicações além do esporte. Meu objetivo era definir e estabelecer os princípios de raiz do *coaching* antes que muitas pessoas entrassem nessa área incipiente, algumas das quais talvez sem compreender a profundidade psicológica e a amplitude potencial do *coaching* e onde ele se encaixa no contexto social mais amplo. Sem essa compreensão, essas pessoas poderiam facilmente distorcer a metodologia fundamental, a aplicação, o propósito e a reputação do *coaching*.

Coaching para aprimorar o desempenho tornou-se o livro definitivo sobre a metodologia do *coaching* nos departamentos de recursos humanos das empresas e nas escolas de *coaching*, tanto na Inglaterra quanto no exterior, e atualmente, embora tenham surgido muitos outros ótimos livros sobre *coaching* nesse campo de conhecimento, de modo geral todos adotamos um conjunto comum de princípios. A profissão de *coach* tem se expandido e amadureceu além de todas as expectativas, superando seu lançamento e as dificuldades iniciais com dignidade e poucos reveses. Existem cada vez mais associações profissionais de *coaches* e é gratificante ver que, essencialmente, estão todas cooperando entre si em vez de competir. A maior dessas, a *International Coach Federation*, tem cerca de 20 mil associados em todo o mundo.

Credenciamentos, qualificações, padrões e ética são definidos e monitorados de forma muito responsável. O *coaching* passou de um setor improvisado para uma profissão muito respeitada e conta com várias revistas dedicadas ao tema. Este livro está sendo publicado em 22 idiomas, incluindo japonês, chinês, coreano, russo e a maioria dos idiomas europeus, tendo vendido cerca de meio milhão de exemplares em todo o mundo.

O que há de novo nesta edição?

Nesta edição, estou mantendo e reafirmando as seções que tratam da definição do *coaching* e vou mais fundo para revelar suas raízes psicológicas e eliminar os mal-entendidos. A prática imperfeita do *coaching* leva ao perigo de ser mal interpretado, mal entendido e excluído como algo não tão novo e diferente, ou incapaz de cumprir suas promessas. Minha intenção é passar as informações corretas, explicando e ilustrando o que o *coaching* realmente é, para que pode ser usado, quando e quanto pode ser usado, quem pode usá-lo bem e quem não pode.

Ao contrário das afirmações atraentes de *O gerente minuto*, não existem “jeitinhos” nos negócios e o bom *coaching* é um conhecimento técnico, uma arte, talvez, que exige uma profundidade de compreensão e muita prática, se for para aplicar seu potencial surpreendente. A leitura deste livro não vai transformar você em um especialista em *coaching*, mas vai ajudá-lo a reconhecer o enorme valor e o potencial do *coaching* e, talvez, levá-lo em uma jornada de autodescoberta que terá um efeito profundo sobre seu sucesso empresarial, suas habilidades esportivas e outras, bem como sobre a qualidade com que se relaciona com as pessoas, profissionalmente e em casa.

Esta quarta edição explica mais detalhadamente os princípios do *coaching* em termos leigos e ilustra-os com analogias simples, não só da área de negócios mas também no campo do esporte. Além disso, esclarece ainda mais o processo e a prática do *coaching*,

aproveitando a experiência adquirida nas horas incontáveis de *coaching* que meus colegas e eu aplicamos em muitos milhares de participantes nos vários anos desde que o livro foi publicado pela primeira vez.

Liderança para o alto desempenho

Acrescentei capítulos sobre a relação entre o *coaching* e a liderança e sobre a liderança em si. Muitos *coaches* me perguntam o que podem fazer para manter e aumentar seus conhecimentos técnicos no trabalho de *coaching*. Minha resposta é praticar, praticar e praticar, mas com uma maior consciência de si mesmo e das outras pessoas, além de se comprometer com seu desenvolvimento pessoal contínuo. Esse é um assunto que aprofundo bastante nos novos capítulos sobre liderança.

Aprofundei também o tratamento dado à importância do desempenho da inteligência emocional (QE), ao interesse crescente pela inteligência espiritual (QS) e ao modo como as duas se relacionam com o *coaching*. Como consequência do aumento das expectativas profissionais dos funcionários e da frequência com que buscam um sentido e um propósito no trabalho, os *coaches* devem desenvolver seus conhecimentos técnicos para abordar em maior profundidade essas questões existenciais. Considero quais são esses conhecimentos técnicos e como podem ser desenvolvidos. As empresas também estão precisando aceitar que seus valores e sua ética estão em queda e, em alguns casos, sendo avaliados por seu pessoal, bem como por seus clientes. O *coaching* é altamente eficaz para descobrir os verdadeiros valores e produzir o alinhamento sem o qual o desempenho dos negócios nunca poderá ser otimizado.

Transformação por meio do *coaching* transpessoal

A exemplo da educação, da motivação e da gestão, o *coach* precisa acompanhar o desenvolvimento psicológico e a compreensão de

Ao longo deste livro, uso muitas vezes o gênero masculino, não porque seja machista, o que não sou, nem porque abomine a falta de estilo literário ao escrever “ele ou ela” e “seu ou sua”, o que faço, mas porque são os homens que precisam dedicar mais atenção a sua mensagem. Nos cursos de *coaching* ministrados por mim e por meus colegas, as mulheres têm demonstrado sistematicamente uma capacidade mais natural para adotar uma filosofia de *coaching*. Essa atividade está mais de acordo com seu estilo. Naturalmente, meu próprio *coach* é uma mulher. Talvez o advento de cada vez mais mulheres em altos cargos de gestão ajude a estabelecer a prática do *coaching* como a norma de comunicação nas empresas. Espero que sim e que algumas delas encontrem seu modelo do *coaching* neste livro.

CRESÇA COM O COACHING!

Como acontece com qualquer nova técnica, atitude, estilo ou crença, adotar o conjunto de valores e técnicas do *coaching* requer um compromisso, muita prática e algum tempo antes que ele comece a fluir naturalmente e sua eficácia seja otimizada. Alguns acharão isso mais fácil do que outros. Se o *coaching* já fizer parte de seu estilo, espero que o livro venha a ajudá-lo a melhorar ainda mais seu desempenho ou dar-lhe mais justificativas para o que faz intuitivamente. Se esse não era seu estilo, espero que o livro o ajude com algumas novas maneiras de considerar a gestão, o desempenho e as pessoas, dando-lhe algumas orientações de *coaching* para começar a praticar.

Não existe uma maneira certa de treinar. Este livro não é mais do que uma espécie de mapa, para ajudá-lo a decidir para onde quer ir e para apresentar-lhe algumas rotas até seu objetivo. Você terá de explorar o território por si mesmo, uma vez que nenhum mapa é capaz de retratar a variedade infinita na paisagem da interação humana. A imensa variedade dessa paisagem pode transformar a

Ao longo deste livro, uso muitas vezes o gênero masculino, não porque seja machista, o que não sou, nem porque abomine a falta de estilo literário ao escrever “ele ou ela” e “seu ou sua”, o que faço, mas porque são os homens que precisam dedicar mais atenção a sua mensagem. Nos cursos de *coaching* ministrados por mim e por meus colegas, as mulheres têm demonstrado sistematicamente uma capacidade mais natural para adotar uma filosofia de *coaching*. Essa atividade está mais de acordo com seu estilo. Naturalmente, meu próprio *coach* é uma mulher. Talvez o advento de cada vez mais mulheres em altos cargos de gestão ajude a estabelecer a prática do *coaching* como a norma de comunicação nas empresas. Espero que sim e que algumas delas encontrem seu modelo do *coaching* neste livro.

CRESÇA COM O COACHING!

Como acontece com qualquer nova técnica, atitude, estilo ou crença, adotar o conjunto de valores e técnicas do *coaching* requer um compromisso, muita prática e algum tempo antes que ele comece a fluir naturalmente e sua eficácia seja otimizada. Alguns acharão isso mais fácil do que outros. Se o *coaching* já fizer parte de seu estilo, espero que o livro venha a ajudá-lo a melhorar ainda mais seu desempenho ou dar-lhe mais justificativas para o que faz intuitivamente. Se esse não era seu estilo, espero que o livro o ajude com algumas novas maneiras de considerar a gestão, o desempenho e as pessoas, dando-lhe algumas orientações de *coaching* para começar a praticar.

Não existe uma maneira certa de treinar. Este livro não é mais do que uma espécie de mapa, para ajudá-lo a decidir para onde quer ir e para apresentar-lhe algumas rotas até seu objetivo. Você terá de explorar o território por si mesmo, uma vez que nenhum mapa é capaz de retratar a variedade infinita na paisagem da interação humana. A imensa variedade dessa paisagem pode transformar a

gestão de indivíduos em uma forma de arte pessoal e única com a qual decorar e apreciar seu local de trabalho e desfrutar dele.

Estamos diante de crises em muitos campos, tanto o ambiental quanto o econômico. O pensamento tradicional isolado ou linear já não é suficiente para lidar com as emergências. Precisamos da capacidade de adotar uma abordagem do sistema como um todo, o que é um resultado do crescimento pessoal, de mudar do paradigma antigo do medo para outro de confiança e de reconhecer que a humanidade está evoluindo tanto social quanto espiritualmente. As pessoas podem evoluir muito mais rápido do que o coletivo se decidirem embarcar em uma jornada pessoal de crescimento. Considerando as falhas de liderança que são tão evidentes atualmente, uma pequena evolução compulsória não faria nenhum mal a nossos líderes, afinal. Na prática, o processo do *coaching* promove a evolução em cada fase, pois a evolução surge de dentro e nunca pode ser ensinada de forma prescritiva. O *coaching* não é uma forma de ensino, mas tem que ver com criar as condições para a aprendizagem e o crescimento. Cresça com o *coaching*!

Parte I

Os princípios do coaching

O *snowboarding* e as variações sobre esse tema eram “prioridade” dos jovens que aprendiam por si mesmos, em parte porque poucos praticantes adultos do esqui tradicional eram capazes de fazê-lo. Afora isso, os jovens atuais estão cansados de ser instruídos pelos adultos e desenvolveram muitas habilidades físicas. A prática com os esquis mais curtos também é muito mais fácil de aprender, de modo que as escolas de esqui tiveram de adaptar seus métodos para atender ao cliente em vez de si mesmas.

O JOGO INTERIOR

O coach reconhece que os obstáculos internos são muitas vezes mais assustadores do que os externos.

O ensino do tênis, do esqui e do golfe foi abordado há mais de duas décadas pelo educador e especialista em tênis de Harvard, Timothy Gallwey, que lançou o desafio com um livro intitulado *The Inner Game of Tennis* (O jogo interior de tênis), rapidamente seguido por *The Inner Skiing* (O esqui interior) e *The Inner Game of Golf* (O jogo interior do golfe). A palavra “interior” era usada para indicar o estado subjetivo do jogador ou, para usar palavras de Gallwey: “o adversário dentro da própria cabeça é mais formidável do que o do outro lado da rede”. Quem já teve um daqueles dias em uma quadra, quando não consegue fazer nada direito, reconhece a que ele se refere. Gallwey chegou a afirmar que, se o *coach* é capaz de ajudar o jogador a eliminar ou reduzir os obstáculos internos a seu desempenho, ocorrerá uma inesperada capacidade natural para aprender e para realizar sem a necessidade de muita contribuição técnica da parte do *coach*.

Na época em que seus primeiros livros apareceram, poucos *coaches*, instrutores ou profissionais acreditaram em suas ideias, muito menos as adotaram, embora os jogadores os devorassem ansiosamente, a julgar pelos altos índices de vendas. O terreno familiar

O que é coaching?

O coaching concentra-se nas possibilidades futuras e não nos erros do passado.

O *The Concise Oxford Dictionary* define o verbo *to coach* como “tutelar”, treinar, dar sugestões, instruir com os fatos”. Isso é só um ponto de partida, pois essas coisas podem ser feitas de muitas maneiras, algumas das quais não tem nenhuma relação com o *coaching*. O *coaching* tanto tem que ver com a forma como essas coisas são feitas como com o que é feito. Em grande medida, o *coaching* apresenta resultados por causa da relação e apoio entre o *coach* e a pessoa em treinamento, e os meios e os estilos de comunicação utilizados. A pessoa em um processo de *coaching* não obtém os fatos (processos, reações etc.) com o *coach*, mas os traz dentro de si, exprimindo-os e explorando-os estimulada pelo *coach*. Evidentemente, a meta de melhorar o desempenho é primordial, mas o que está em questão é como se alcança isso da maneira possível

AS ORIGENS ESPORTIVAS DO COACHING

O conceito de *coaching* originou-se no esporte e por alguma razão temos *coaches* de tênis e instrutores de esqui. Os dois, basicamente, pela minha experiência, são instrutores. Nos últimos anos, a instrução de tênis tornou-se um pouco menos dogmática e técnica, mas ainda tem um longo caminho a percorrer. Instrução de esqui mudou também, mas menos por escolha do que pelas circunstâncias.

O *snowboarding* e as variações sobre esse tema eram “prioridade” dos jovens que aprendiam por si mesmos, em parte porque poucos praticantes adultos do esqui tradicional eram capazes de fazê-lo. Afora isso, os jovens atuais estão cansados de ser instruídos pelos adultos e desenvolveram muitas habilidades físicas. A prática com os esquis mais curtos também é muito mais fácil de aprender, de modo que as escolas de esqui tiveram de adaptar seus métodos para atender ao cliente em vez de si mesmas.

O JOGO INTERIOR

O coach reconhece que os obstáculos internos são muitas vezes mais assustadores do que os externos.

O ensino do tênis, do esqui e do golfe foi abordado há mais de duas décadas pelo educador e especialista em tênis de Harvard, Timothy Gallwey, que lançou o desafio com um livro intitulado *The Inner Game of Tennis* (O jogo interior de tênis), rapidamente seguido por *The Inner Skiing* (O esqui interior) e *The Inner Game of Golf* (O jogo interior do golfe). A palavra “interior” era usada para indicar o estado subjetivo do jogador ou, para usar palavras de Gallwey: “o adversário dentro da própria cabeça é mais formidável do que o do outro lado da rede”. Quem já teve um daqueles dias em uma quadra, quando não consegue fazer nada direito, reconhece a que ele se refere. Gallwey chegou a afirmar que, se o *coach* é capaz de ajudar o jogador a eliminar ou reduzir os obstáculos internos a seu desempenho, ocorrerá uma inesperada capacidade natural para aprender e para realizar sem a necessidade de muita contribuição técnica da parte do *coach*.

Na época em que seus primeiros livros apareceram, poucos *coaches*, instrutores ou profissionais acreditaram em suas ideias, muito menos as adotaram, embora os jogadores os devorassem ansiosamente, a julgar pelos altos índices de vendas. O terreno familiar

dos profissionais estava sob ameaça. Eles pensaram que Gallwey queria transformar o ensino do esporte em sua cabeça e que ele estava solapando o ego, a autoridade e os princípios em eles que tanto tinham investido. De certa forma, era o que ele estava fazendo mesmo, mas visando a seu medo, que exagerava as fantasias quanto a suas intenções. Ele não os estava ameaçando de redundância, mas apenas propondo que seriam mais eficazes se mudassem seu tipo de abordagem.

A ESSÊNCIA DO COACHING

Gallwey conseguiu identificar a essência do *coaching*. *Coaching* é desbloquear o potencial das pessoas para maximizar seu próprio desempenho. É ajudá-las a aprender em vez de ensinar a elas. Afinal, como você aprende a andar? Sua mãe precisou instruí-lo? Todos temos uma capacidade de aprendizagem natural embutida, que na verdade chega a ser perturbada pela instrução.

Essa ideia não era nova: Sócrates manifestara o mesmo conceito cerca de dois mil anos antes, mas de algum modo sua filosofia se perdeu na corrida pelo reducionismo materialista dos últimos dois séculos. O pêndulo oscilou para trás e o *coaching*, senão Sócrates, está aqui para ficar por um século ou três ainda! Os livros de Gallwey coincidiram com o surgimento de um modelo psicológico mais otimista da humanidade do que a antiga visão comportamental de que somos pouco mais do que recipientes vazios nos quais é preciso derramar tudo. O novo modelo sugere que somos mais como frutos do carvalho, cada qual contendo em si todas as potencialidades para ser um novo carvalho magnífico. Precisamos de alimento, encorajamento e de luz para progredir, mas a característica peculiar para isso pre-existe dentro de nós.

Para o coach, pode ser mais difícil desistir de instruir do que de aprender.

Se aceitarmos esse modelo, e ele só é contestado por alguns que ainda pensam que a terra é plana, a forma como aprendemos e, acima de tudo, a maneira como ensinamos e instruímos devem ser postas em causa. Infelizmente, os hábitos são difíceis de extinguir e os métodos antigos persistem, embora a maioria de nós conheça suas limitações.

Deixe-me continuar um pouco mais com a analogia do fruto do carvalho. Você pode não saber que as mudas de carvalho, crescidas a partir de frutos na natureza, desenvolvem rapidamente uma única raiz principal, da espessura de um fio de cabelo, para procurar água. Essa raiz é capaz de se aprofundar até 1 metro, ao passo que a muda ainda tem apenas 30 centímetros de altura. Quando cultivada comercialmente em um viveiro, a raiz principal tende a se enrolar no fundo do vaso e se quebra quando a muda é transplantada, atrasando severamente seu desenvolvimento, enquanto cresce uma substituta. Perde-se um tempo inestimável tentando preservar a raiz principal e a maioria dos plantadores nem sequer sabe de sua existência ou propósito.

O jardineiro sábio, ao transplantar uma muda, desenrola a raiz principal, mede sua ponta e coloca-a cuidadosamente em um buraco vertical profundo cavado na terra com uma barra de metal. A pequena quantidade de tempo investida nesse processo tão no início da vida da árvore garante sua sobrevivência e lhe permite desenvolver-se mais rapidamente e tornar-se mais forte do que as outras cultivadas comercialmente. Os líderes empresariais sábios utilizam o *coaching* para imitar o bom jardineiro.

A prova universal do sucesso dos novos métodos de *coaching* tem sido difícil de demonstrar, porque poucos os entendem e aplicam totalmente, e muitos outros não se dispõem a deixar de lado os métodos antigos usados por muito tempo para colher os frutos dos novos. Recentemente, no entanto, tanto por necessidade quanto pelo progresso, a participação dos funcionários, a delegação de poder, a

responsabilidade e o *coaching* encontraram um caminho na linguagem dos negócios e às vezes também nos comportamentos.

ATIVIDADE INTERIOR

Tim Gallwey foi talvez o primeiro a demonstrar um método simples mas abrangente de *coaching* que poderia ser facilmente aplicado a praticamente qualquer situação, especialmente em seu livro *The Inner Game of Work* (O jogo interior do trabalho).

Muitos anos atrás, procurei Gallwey, estudei com ele e lancei o *Inner Game* (Jogo Interior) na Grã-Bretanha. Logo formamos uma pequena equipe de *coaches* de Jogo Interior. No começo, todos eram treinados por Gallwey, mas depois passamos a dar o *coaching*. Ministramos cursos de Tênis Interior e de Esqui Interior nos fins de semana e muitos golfistas melhoraram seu jogo de corpo com o Golfe Interior. Não demorou muito para que nossos clientes esportivos comesçassem a nos perguntar se podíamos aplicar os mesmos métodos aos problemas existentes em suas empresas. Fizemos isso e, assim, os principais expoentes do *coaching* da área de negócios atuais formaram-se na escola de *coaching* de Gallwey ou foram profundamente influenciados por ela.

Ao longo de anos de experiência na área de negócios, criamos e desenvolvemos os primeiros métodos, adaptando-os para os problemas e para as condições do ambiente de negócios atual. Alguns de nós especializaram-se na formação de gerentes para o *coaching*, outros atuaram como *coaches* independentes para executivos e equipes de negócios. Embora concorram entre si no mercado, os *coaches* tendem a ser amigos e não raro trabalham juntos. Isso por si só diz muito do método, pois foi Tim Gallwey que sugeriu que seu adversário no tênis é na verdade seu amigo, na medida em que o faz esticar-se e correr. Não será um amigo se devolver a bola com um tapinha, o que não vai ajudá-lo a melhorar seu jogo. E não é exatamente isso que todos estamos tentando fazer em nossos diversos campos de atuação?

Muito embora Tim Gallwey, meus colegas da Performance Consultants International e muitos outros que atualmente aplicam o *coaching* no campo dos negócios tenhamos nos formado no esporte, em geral o *coaching* nos esportes em si pouco se alterou. Permanece há pelo menos uma década da metodologia do *coaching* que é praticamente universal nos negócios de atualmente. Isso porque, quando introduzimos o *coaching* nas empresas há 25 anos, o conceito era novo nesse contexto e não trazia consigo a bagagem de uma longa história de práticas do passado. Conseguimos introduzir novos conceitos sem ter de enfrentar os velhos preconceitos, os velhos praticantes, o velho *coaching*.

Isso não quer dizer que não encontramos resistências no *coaching* das empresas; ainda as encontramos, às vezes, por parte de pessoas que permaneceram estranhamente isoladas ou indiferentes à mudança. O *coaching* como uma prática no mundo dos negócios veio para ficar, embora a palavra em si possa desaparecer à medida que seus valores, crenças, atitudes e comportamentos associados se transformem na norma para todos.

A ATIVIDADE DO MENTOR

Finalmente, uma vez que estou definindo o *coaching*, talvez deva mencionar a atividade do mentor, outra ideia que se infiltrou na linguagem dos negócios. A palavra “mentor” origina-se da mitologia grega, na qual relata-se que Ulisses, ao partir para Troia, confiou sua casa e a educação de seu filho Telêmaco ao amigo Mentor. “Diga-lhe tudo o que sabe”, pediu Ulisses, e assim, sem querer, estabeleceu alguns limites para a atividade de mentor.

Mike Sprecklen foi o *coach* e mentor de Andy Holmes e Steve Redgrave, a famosa dupla de remadores que conquistou todos os prêmios. “Eu me sentia empacado, depois de ter-lhes ensinado tudo o que sabia tecnicamente”, disse Sprecklen na conclusão de um curso de *Coaching* para o Desempenho muitos anos atrás, “mas isso abriu

uma possibilidade de ir mais longe, pois eles eram capazes sentir as coisas que eu não conseguia nem mesmo ver.” Ele tinha descoberto um novo caminho a seguir com eles, trabalhando a partir das experiências e percepções deles, e não das suas. O bom *coaching*, e a boa atividade de mentor, a propósito, podem e devem levar o atleta ou executante além das limitações dos conhecimentos do próprio *coach* ou mentor.

Algumas pessoas usam a atividade do mentor com o mesmo significado do *coaching*. A esse respeito, cito o livro de David Clutterbuck, *Everyone Needs a Mentor* (Todo mundo precisa de um mentor):

Apesar da variedade de definições da atividade do mentor (e aplicam-se diversos nomes, de coaching ou aconselhamento a patrocínio), todos os especialistas e comunicadores parecem concordar em que ela tem suas origens no conceito de aprendizagem, quando alguém mais velho e mais experiente transmite seu conhecimento de como a tarefa era feita e de como atuar no meio comercial.

Receio discordar. O efeito do *coaching* não depende de “alguém mais velho e mais experiente transmitir seu conhecimento”. O *coaching* requer experiência em treinar, mas não no tema imediato. Esse é um de seus grandes pontos positivos.

POTENCIAL

Não importa se somos o *coach*, conselheiro, orientador, facilitador ou mentor, a eficácia do que fazemos depende em grande medida de nossa opinião sobre o potencial humano. As expressões “obter o máximo de alguém” e “seu potencial escondido” implicam que existe mais coisas dentro da pessoa esperando para serem liberadas. A menos que o gerente ou o *coach* acredite que as pessoas possuam mais capacidade do que expressam no momento, ele não será capaz de ajudar a pessoa a expressá-la. Ele deve pensar em seu pessoal em

termos de seu potencial e não de seu desempenho. A maioria dos sistemas de avaliação é gravemente falha por esse motivo. As pessoas são colocadas em caixas de desempenho das quais é difícil escapar, seja a seus próprios olhos ou de seu gerente.

Para obter o máximo das pessoas, precisamos acreditar que o máximo está lá – mas como sabemos que está, quanto dele está lá e como é que vamos tirá-lo? Acredito que está lá, não por alguma prova científica, mas simplesmente por ter tido de encontrar reservas que não sabia que tinha enquanto competia no esporte profissional, e por observar como as pessoas superam todas suas próprias expectativas e as dos outros quando acontece uma crise. Pessoas comuns como você e eu fazemos coisas extraordinárias quando necessário. Por exemplo, quem não produziria uma força e uma coragem sobre-humana para salvar um filho? Sua capacidade existe internamente, a crise é o catalisador. Mas será que a crise é o único catalisador? E por quanto tempo somos capazes de manter níveis de desempenho extraordinários? Podemos ter acesso a parte desse potencial pelo *coaching*, e o desempenho pode ser sustentável, talvez não em níveis sobre-humanos, mas certamente em níveis muito mais altos do que geralmente aceitamos.

EXPERIMENTO

Que nossas crenças sobre a capacidade dos outros têm um impacto direto sobre seu desempenho foi adequadamente demonstrado em uma série de experimentos no campo da educação. Nesses testes, os professores são informados, erroneamente, que um grupo de alunos médios contém ou candidatos a uma bolsa de estudos ou pessoas com dificuldades de aprendizagem. Eles ensinam um currículo definido para o grupo por um período. Os testes acadêmicos aplicados em seguida mostram que os resultados dos alunos refletem, invariavelmente, as falsas crenças de seus professores sobre

seus conhecimentos técnicos. É igualmente verdade que o desempenho dos funcionários irá refletir as crenças de seus gerentes.

Por exemplo, Fred vê a si mesmo como tendo um potencial limitado. Ele se sente seguro apenas quando atua dentro de seu limite prescrito. É como se essa fosse sua concha. Seu gerente só vai confiar nele para tarefas dentro dessa concha. O gerente vai lhe passar uma tarefa A porque confia que Fred é capaz de fazê-la. O gerente não lhe dará uma tarefa B, porque a vê como além da capacidade de Fred. O gerente vê apenas o desempenho de Fred e não seu potencial. Se dá a tarefa para alguém mais experiente, como Jane, o que é conveniente e compreensível, o gerente reforça ou valida a concha de Fred, e aumenta a resistência e espessura dessa concha. O gerente precisa fazer o oposto para ajudar Fred a arriscar-se fora de sua casca, apoiando-o ou treinando-o para o sucesso com a tarefa B.

Para utilizar o *coaching* com sucesso, precisamos adotar uma visão muito mais otimista do que a habitual em relação à capacidade latente de todas as pessoas. Fingir que somos otimistas é insuficiente, porque nossas crenças genuínas são transmitidas de muitas formas sutis de que não temos conhecimento.

APLICAÇÃO

Quando e onde podemos utilizar o *coaching* e para quê? Aqui estão algumas das oportunidades mais óbvias para aplicar o *coaching* no trabalho:

O *coaching* pode ser usado proativamente, durante o desempenho ou em sua análise.

Motivação dos funcionários	Apreciações e avaliações
Delegação	Desempenho da tarefa
Solução de problemas	Planejamento e revisão
Problemas de relacionamento	Desenvolvimento de pessoal
Formação de equipe	Equipe de trabalho

O *coaching* pode ocorrer espontaneamente, em uma sessão de um minuto ou de uma hora de duração.

A lista é interminável e as oportunidades podem ser aproveitadas usando-se uma abordagem altamente estruturada: a sessão de *coaching* formal. O *coach*/gerente pode igualmente optar por manter um certo nível de estrutura, mas sendo menos formal – superficialmente, a discussão pode parecer uma conversa normal e o termo “*coaching*” não pode ser usado. Muito mais abrangentes do que qualquer um desses usos, e talvez mais importantes, são a conscientização contínua e o emprego dos princípios do *coaching* durante diversas breves interações diárias que ocorrem entre o gerente e os funcionários. Nesses casos, não caracterizaríamos a interação como *coaching* e esse pode se resumir a não mais do que uma única frase – provavelmente uma pergunta. O texto, a intenção e o efeito da sentença, no entanto, seriam diferentes. Segue um exemplo.

EXEMPLO

Uma funcionária, Sue, está trabalhando em uma tarefa que foi discutida e acertada com o gerente dela na semana anterior. Ela tem um problema e vai procurar o gerente:

SUE: Fiz o que combinamos, mas não está funcionando.

GERENTE: Você deve ter feito algo errado! Faça da seguinte forma desta vez...

Não ocorre um *coaching* no caso, mas eis uma alternativa baseada nos princípios do *coaching*:

SUE: Fiz o que combinamos, mas não está funcionando.

GERENTE: Preciso ir ver o George por um minuto. Veja se

consegue descobrir exatamente onde e quando acontece o problema e estarei de volta para ajudá-la a encontrar uma solução.

Dez minutos depois, quando o gerente retorna:

SUE: Tenho a solução, que está funcionando bem agora.

GERENTE: Ótimo. O que você fez? Isso afetou mais alguma coisa?

SUE: Este era o problema e resolvi assim... Não há outras consequências, já verifiquei.

GERENTE: Parece muito bom. Veja só o que você consegue fazer quando tenta!

A frase do gerente, que nem chegou a ser uma pergunta dessa vez, embora fosse uma implícita – “Veja se consegue descobrir exatamente onde e quando acontece o problema” – abrange os dois princípios-chave do *coaching* identificados no Capítulo 4: consciência e responsabilidade. Além disso, nessa interação breve, o gerente não demonstrou nenhuma culpa ou irritação, apresentou-se como um parceiro no problema e no final lembrou a Sue que ela resolveu o problema sozinha e que era mais capaz do que pensava.

Devemos ver as pessoas em termos de seu futuro potencial, não de seu desempenho passado.

Tenho discutido a importância de os gerentes reconhecerem o potencial interior de todas as pessoas que gerenciam e tratá-las adequadamente. No entanto, é ainda mais importante as pessoas reconhecerem seu próprio potencial oculto. Todos acreditamos que poderíamos fazer melhor, até certo ponto, mas será que realmente sabemos do que somos capazes? Quantas vezes ouvimos ou fazemos comentários do tipo: “Sim, ela é muito mais capaz do que pensa”?

A seguir, em negrito, estão três perguntas reveladoras que convidei você a se fazer e responder, antes de ler as respostas abaixo.

Em média, qual o percentual do potencial das pessoas que se manifesta no local de trabalho?

As respostas individuais dadas pelos participantes dos cursos de *Coaching* em Desempenho vão desde números simples a mais de 80%, mas a média para qualquer grupo acaba sendo muitas vezes em torno de 40%.

Que provas você tem para fundamentar seu índice?

As três respostas mais constantes são as seguintes:

- As coisas que as pessoas fazem muito bem fora do local de trabalho.
- Como as pessoas reagem em uma crise.
- Só sei que poderia ser muito mais produtivo.

Que bloqueios externos e internos impedem a manifestação do resto desse potencial?

Os bloqueios externos mais citados são:

- As estruturas e práticas restritivas de minha empresa.
- A falta de incentivo e de oportunidades.
- O estilo de gestão predominante da empresa/meu chefe.

O bloqueio interno universal é infalivelmente o mesmo, descrito de várias maneiras, como o medo do fracasso, a falta de confiança, a insegurança e a descrença em si mesmo.

Tenho todas as razões para suspeitar que esse último bloco é verdadeiro. Certamente, é verdadeiro para mim. Em um ambiente seguro, as pessoas tendem a dizer a verdade sobre si mesmas. Se a falta de confiança for percebida como verdadeira, então com certeza será assim de qualquer maneira. A resposta lógica seria colocar todos os esforços em desenvolver confiança dos funcionários, e o *coaching* é feito sob medida para isso, mas muitos empresários são

tudo menos lógicos quando se levanta a necessidade de uma mudança de comportamento por parte da gestão. Eles preferem mais procurar, pagar ou mesmo esperar por uma correção técnica ou estrutural em vez de adotar uma melhora de desempenho humano ou psicológica, por mais simples que possa ser. Há também uma outra razão.

A meta do coach é desenvolver a consciência, a responsabilidade e a autoconfiança.

O desenvolvimento de autoconfiança das pessoas exige que liberemos o desejo de controlá-las ou de manter sua crença em nossa capacidade superior. Uma das melhores coisas que podemos fazer por elas é ajudá-las a nos superar. Os momentos mais memoráveis e emocionantes dos filhos muitas vezes são as primeiras ocasiões em que bateram um dos pais em um jogo de habilidade. É por isso que, no início, às vezes, os pais permitem que os filhos ganhem. Nós queremos que nossos filhos nos alcancem e ficamos orgulhosos quando o fazem – antes pudéssemos nos sentir tão orgulhosos quando nossa equipe faz o mesmo! Só podemos ganhar pelo aumento de seu desempenho e da satisfação de vê-la ganhar e ajudá-la a crescer. Muitas vezes, no entanto, temos medo de perder nosso trabalho, nossa autoridade, nossa credibilidade ou nossa autoconfiança.

AUTOCONFIANÇA

Desenvolvemos a autoconfiança quando tomamos decisões, realizamos ações bem-sucedidas e reconhecemos nossa responsabilidade total tanto por nossos sucessos quanto por nossos fracassos. No entanto, nada dá mais resultado que o sucesso. É da maior importância que a pessoa em *coaching* produza os resultados desejados a partir da sessão de *coaching*, sem falhar. Cabe aos *coaches* entender isso e garantir que tenham ajudado a pessoa em *coaching* a ter a clareza ideal e o compromisso com a ação,

inclusive antecipando todos os obstáculos. Os *coaches* muitas vezes têm medo de conduzir ao sucesso garantido uma pessoa em treinamento porque temem ser vistos como agressivos. No entanto, o *coaching* que não resulta no sucesso – e no reconhecimento desse sucesso pela própria pessoa em *coaching* – só vai causar uma redução na autoconfiança e prejudicar a meta primordial do *coaching*.

Para desenvolver a autoconfiança, as pessoas, além de acumular sucessos, precisam saber que seu sucesso se deve a seus próprios esforços. Também devem saber que as outras pessoas acreditam nelas, o que significa ser confiável, ter permissão, ser incentivado e apoiado a fazer suas próprias escolhas e tomar as próprias decisões. Significa ser tratado como igual, mesmo que seu trabalho tenha um título menor. Não significa ser subestimado, instruído, ignorado, culpado, ameaçado ou denegrido por palavras ou atos. Infelizmente, grande parte do comportamento gerencial esperado e geralmente aceito incorpora muitos desses vieses negativos e efetivamente reduz a autoconfiança daqueles que estão sendo gerenciados.

A intenção por trás de todas as interações do *coaching* é desenvolver a autoconfiança da pessoa em treinamento.

A meta por trás e sempre presente do *coaching* é o desenvolvimento da autoconfiança dos outros, independentemente do conteúdo da tarefa ou problema. Se os gerentes tiverem em mente esse princípio e agirem de acordo com ele de maneira persistente e autêntica, ficarão impressionados com as melhoras nos relacionamentos e no desempenho resultantes. Você poderá saber mais sobre o *coaching* para a autoconfiança no Capítulo 13.

O COACHING É UM MODO DE SER

O *coaching* não é meramente uma técnica a ser executada e rigidamente aplicada em determinadas circunstâncias. É um modo de

gerir, uma forma de tratar as pessoas, uma maneira de pensar, um modo de ser. Conduzir ao dia em que a palavra "*coaching*" desapareça de nosso vocabulário por completo é como se tudo se reduzisse à maneira como nos relacionamos uns com os outros no trabalho e em outros lugares.

Para ajudar a compreender os princípios fundamentais do *coaching*, nos próximos capítulos examinaremos a extremidade mais estruturada do espectro. Espero que você desestruture o conceito à medida que se torne mais familiarizado com os princípios e pratique-os até incorporá-los naturalmente a sua atividade.

2

O gerente como coach

O gerente deve ser visto como um apoio, não como uma ameaça.

Aqui reside um paradoxo, porque, tradicionalmente, o gerente detém o cheque de pagamento, a chave para a promoção e também o machado. Isso é bom, desde que você acredite que a única maneira de motivar seja por meio da aplicação judiciosa da cenoura e do bastão. Para treinar para trabalhar da melhor maneira possível, no entanto, a relação entre o *coach* e a pessoa em *coaching* deve ser o de parceiros no empreendimento, de confiança, de segurança e de pressão mínima. O cheque, a chave e o machado não têm lugar aqui, pois podem servir apenas para inibir esse relacionamento.

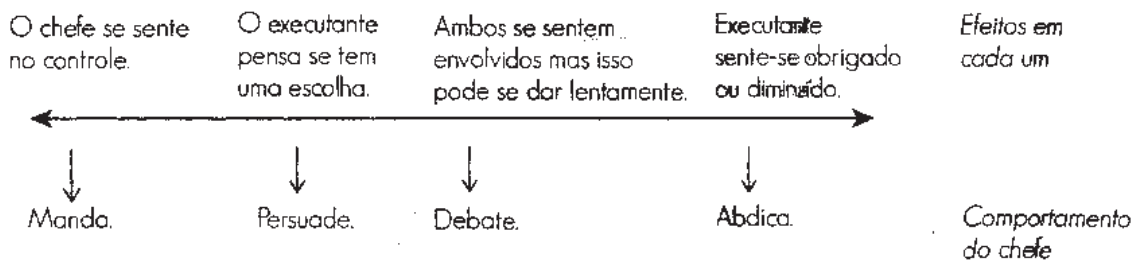
O GERENTE PODE SER UM COACH?

O gerente, portanto, pode ser o *coach*, afinal? Sim, mas o *coaching* exige as mais altas qualidades de que o gerente dispõe: empatia, integridade e desprendimento, bem como uma disposição, na maioria dos casos, de adotar um método fundamentalmente diferente com sua equipe. Ele também precisará encontrar seu próprio caminho, pois existem poucos modelos a seguir e ele pode mesmo precisar lidar com a resistência inicial de alguns de seus funcionários, desconfiados de qualquer divergência da gestão tradicional. Eles podem temer uma responsabilidade pessoal adicional implícita em um estilo de gestão de *coaching*. Esses

problemas podem ser previstos e geralmente são de fácil resolução com o *coaching*.

As polaridades da gestão ou do estilo de comunicação com os quais estamos familiarizados posicionam o método autocrático em uma das extremidades do espectro e a liberdade de ação e a esperança pelo melhor na outra.

GESTÃO TRADICIONAL



MANDAR

Quando eu era menino, meus pais me diziam o que fazer e me repreendiam se eu não fizesse. Quando fui à escola, meus professores me diziam o que fazer e me castigavam se eu não fizesse. Quando entrei para o exército, o sargento me dizia o que fazer e que Deus me ajudasse se não fizesse, então eu fazia! Quando consegui meu primeiro emprego, meu chefe também me dizia o que fazer. Então, quando cheguei a um cargo de alguma autoridade, o que fiz? Disse às pessoas o que fazer, porque era isso que todos meus modelos tinham feito. Isso se aplica a quase todos nós: fomos criados com as pessoas nos dizendo o que fazer e somos muito bons nisso.

A tentação de dizer ou mandar é que, além de ser rápido e fácil, dá ao que manda a sensação de estar no controle. Isso, no entanto, é uma falácia. A pessoa que só manda perturba e desmotiva sua equipe, mas não ousa dar um retorno, que não seria ouvido de qualquer maneira. O resultado é que as pessoas são subservientes em sua presença, mas

se comportam de maneira diferente pelas costas, com ressentimento, com um fraco desempenho na melhor das hipóteses, talvez pelas ferramentas inferiores ou até mesmo por sabotagem. O chefe pode ser tudo, mas não está no controle – ele está enganando a si mesmo.

Existe um outro problema com a extremidade autoritária do espectro da gestão tradicional: a lembrança. Pura e simplesmente, não nos lembramos muito bem de algo que nos mandam fazer. A matriz a seguir é uma parte utilizada demais nos métodos de *coaching*, mas é tão relevante que merece ser repetida aqui. Ela fazia parte de uma pesquisa inicial realizada há algum tempo pela IBM, mas foi repetida mais recentemente pelos Correios da Grã-Bretanha e os resultados se confirmaram. Dividiu-se aleatoriamente um grupo de pessoas em três subgrupos, a cada um dos quais ensinou-se algo muito simples, a mesma coisa, usando-se três métodos diferentes. Os resultados falam por si. Um problema demonstrado por essa experiência e particularmente nos interessa, porém, é como a lembrança diminui radicalmente quando apenas se informa algo às pessoas.

	Informado	Informado e mostrado	Informado, mostrado e vivenciado
Lembrança depois de três semanas	70%	72%	85%
Lembrança depois de três meses	10%	32%	65%

Lembro-me bem de mostrar essa pesquisa a alguns instrutores de paraquedistas, que ficaram muito preocupados por ensinar procedimentos de emergência só dando informações. Eles se apressa-

ram a mudar seu sistema antes de se verem diante de uma queda livre fatal!

PERSUADIR

Se avançamos à direita pelo espectro da gestão tradicional, chegamos a convencer ou persuadir. Nesse ponto, o chefe expõe a ideia que considera boa e tenta convencer-nos de como ela é ótima. Achamos melhor não desafiá-lo, por isso sorrimos discretamente e executamos suas instruções. Melhor ainda, talvez, se formos um pouco falsos e dermos a impressão de que ele é mais democrático. Mas será realmente? Continuamos fazendo exatamente o que o chefe quer e ele recebe pouca contribuição de nós. Nada mudou muito.

DISCUTIR

Avançando um pouco mais na linha até discutir, os recursos são genuinamente concentrados e o bom chefe pode estar disposto a seguir um caminho diferente de sua opção original, desde que vá na direção certa. O falecido Sir John Harvey-Jones, em uma entrevista sobre liderança de equipe concedida a David Hemery para o livro *Sporting Excellence* (Excelência nos esportes), disse:

Se a direção para a qual todo mundo quer seguir não é para onde pensei que deveria ir, eu sigo () depois que a coisa está rolando, você pode mudar a direção de qualquer maneira. Pode ser que eu veja que estavam certos ou que percebam que não chegaram onde queriam e sigam meu curso preferido, ou podemos perceber todos que deveríamos seguir uma terceira alternativa. Na indústria, só se pode seguir em frente com os corações e as mentes.

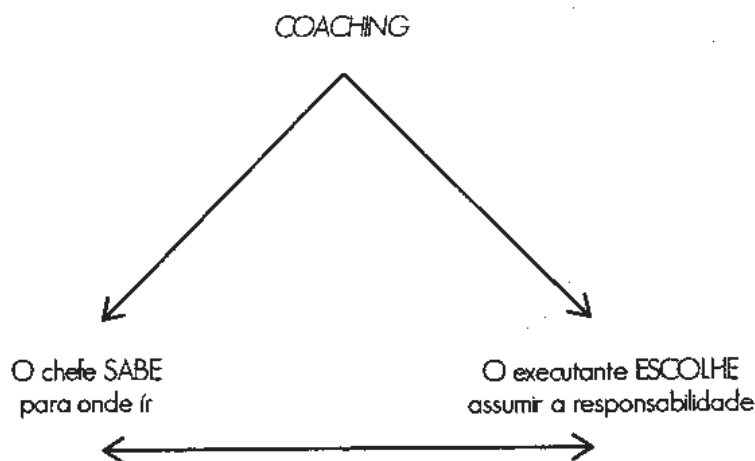
Por mais atraente ou democrática que possa ser a conversa, ela pode ser demorada e resultar em indecisão.

ABDICAR

O outro extremo da escala, simplesmente deixar o subordinado resolver, libera o gerente para outras tarefas e dá liberdade de escolha aos subordinados. É, no entanto, arriscado para os dois lados. O gerente abdicou de sua responsabilidade, embora o dever ainda seja dele, e o subordinado pode executar mal a tarefa, por uma falta de consciência em relação a muitos de seus aspectos. Os gerentes, às vezes, afastam-se com boas intenções, querendo forçar os subordinados a aprender a ter mais responsabilidade. Essa estratégia raramente serve a seu propósito porque, se o subordinado se sente obrigado a assumir a responsabilidade, em vez de escolher fazê-lo, sua consciência pessoal continuará baixa e seu desempenho não refletirá o benefício da motivação pessoal que o gerente espera criar.

COACHING

A maioria dos gerentes se posiciona em algum ponto entre esses extremos, mas o *coaching* situa-se em outro plano completamente diferente e combina os benefícios das duas extremidades da escala, sem os riscos de ambas.



Ao responder às perguntas de *coaching* do gerente, o subordinado torna-se consciente de todos os aspectos da tarefa e das ações que são necessárias. Essa clareza lhe permite encarar a quase certeza de sucesso e, assim, optar por assumir a responsabilidade. Ao ouvir as respostas às perguntas de seu *coaching*, o gerente conhece não apenas o plano de ação, mas o pensamento que transmitiu através dele. Ele agora está muito mais bem informado do que estaria se dissesse ao subordinado o que fazer e, portanto, tem mais controle do que está acontecendo. Uma vez que o diálogo e as relações no *coaching* são de apoio e não de ameaça, nenhuma mudança de comportamento ocorre quando o gerente está ausente. O *coaching* proporciona ao gerente um controle real e não ilusório e fornece ao subordinado uma responsabilidade real e não ilusória.

O PAPEL DO GERENTE

A pergunta que essa discussão produz é: “Qual é o papel do gerente?”. Com muita frequência, muitos gerentes se encontram apagando incêndios, lutando para que o trabalho seja feito. Eles próprios admitem que são incapazes de dedicar o tempo que julgam necessário para se envolver com o planejamento de longo prazo, desenvolver uma visão, ter uma visão geral, pesquisar alternativas, pensar na concorrência, em novos produtos e assim por diante. Acima de tudo, eles são incapazes de dedicar o tempo necessário para o desenvolvimento do pessoal. Eles mandam os funcionários para um curso de formação ou dois e se enganam que isso resolverá o problema. Raramente o investimento compensa.

A tarefa do gerente é simples – ter o trabalho concluído e desenvolver a equipe. As pressões do tempo e dos custos limitam esse último item. O *coaching* é um processo que gera os dois efeitos.

Então, como os gerentes podem encontrar tempo para treinar seu pessoal? É muito mais rápido mandar. A resposta paradoxal é que,

se o gerente treina seu pessoal, a equipe assume maiores responsabilidades, liberando o gerente de combater incêndios, não só para treinar mais, mas para atender aos problemas mais abrangentes que só ele pode resolver. Assim, a atividade de desenvolver as pessoas representa um egoísmo esclarecido em lugar do idealismo, que não oferece valor agregado. Evidentemente, às vezes, será preciso atacar um incêndio e que se danem as sutilezas, mas isso é admissível e aceito em uma cultura na qual as pessoas se sentem atendidas.

Os gerentes muitas vezes me perguntam quando devem treinar, ou pelo menos como devem decidir se devem treinar ou mandar. A resposta é bastante simples:

- Se o **tempo** for o critério predominante em uma situação (por exemplo, em uma crise imediata), fazer o trabalho você mesmo ou mandar alguém fazer exatamente o que é preciso fazer será provavelmente a maneira mais rápida.
- Se a **qualidade** do resultado for o mais importante (por exemplo, um artista pintando uma obra-prima), o *coaching* para aumentar a consciência e a responsabilidade provavelmente produzirá mais.
- Se maximizar a **aprendizagem** for predominante (por exemplo, uma criança fazendo a lição de casa), sem dúvida o *coaching* irá otimizar a aprendizagem e sua retenção.

Na maioria das situações no local de trabalho, o tempo, a qualidade e a aprendizagem têm todos alguma relevância o tempo todo. A triste verdade é que, na maioria das empresas, o tempo tem precedência sobre a qualidade e a aprendizagem é relegada a um fraco terceiro lugar. É surpreendente que os gerentes tenham tanta dificuldade para desistir de mandar e que o desempenho das empresas esteja muito aquém do que poderia e deveria ser?

O estilo/cultura de gestão por coaching resulta em ter o trabalho bem-feito 250 dias por ano, em desenvolver as pessoas 250 dias por ano e em dispor de muita autoconfiança.

Se atuarem segundo os princípios do *coaching*, os gerentes terão o trabalho feito conforme um padrão mais elevado, e ao mesmo tempo desenvolverão seu pessoal. Parece bom demais para ser verdade ter 250 dias por ano de trabalho bem feito e 250 dias por ano de desenvolvimento de pessoal, mas isso é precisamente o que o gerente/*coach* consegue.

3

A natureza da mudança

Se não mudarmos de direção, estaremos sujeitos a chegar ao lugar ao qual estamos nos encaminhando.

A demanda por mudanças na prática dos negócios nunca foi tão grande como atualmente. A ideia de que a cultura tradicional dos negócios tem de mudar vem ganhando aceitação intelectualmente há alguns anos, mas mais recentemente a expressão “se quiserem sobreviver” foi adicionada, sem muita discordância. Como isso aconteceu? Por que o que era uma boa prática no passado não se aplica mais? Estamos nos apressando a mudar apenas por mudar? Como é que sabemos que será melhor? E por quanto tempo?

Existe um grande número de respostas céticas: “Fizemos todas essas mudanças importantes no passado e não notamos nenhuma diferença”; “Mal acabamos de fazer essa mudança e precisaremos mudar de novo”; “Não vamos fazer nada, isso é apenas mais uma nova moda passageira”. Essas são as ansiedades de muitos que estão ameaçados pela grande quantidade de incertezas inevitáveis, mas os problemas e as preocupações são válidos e precisamos enfrentá-los, se queremos gerir bem a mudança.

Há também razões pragmáticas para a mudança, como o aumento da competição global, que força o encaminhamento para unidades mais enxutas, mais eficientes, flexíveis e receptivas. O ritmo das inovações tecnológicas leva muitas vezes os gerentes a descobrirem que nunca souberam dos conhecimentos técnicos das equipes que empregam. A globalização, as mudanças demográficas, a maior integração da Europa, a imigração e os efeitos múltiplos da internet

e das empresas de comunicação instantânea obrigam a mudar as maneiras de atuação.

De longe, no entanto, o maior desafio que atinge as empresas recentemente decorre das exigências de responsabilidade legal e social que acompanham a aceitação universal de que as mudanças climáticas são reais e artificiais. No futuro, podemos esperar que mudanças ocorram em grande número e rapidamente, e a crise econômica é apenas o começo do pior que está por vir. O comportamento e o sucesso das empresas estão ligados indissolavelmente aos fatores sociais e psicológicos, ambientais e econômicos mundiais, numa extensão muito maior atualmente do que nunca. Além disso, as exigências comerciais e financeiras feitas pelas empresas, e seu poder, significam que elas também influenciam profundamente a cultura circundante, e essas culturas estão cada vez mais exercendo seu poder de consumo e reagindo.

DE QUE PARA QUÊ?

A cultura das empresas, portanto, precisa mudar – mas de que e para quê? As respostas a essa e à maioria das perguntas já feitas dependem mais de perspectiva do que de consenso. Qualquer nova cultura precisará fornecer níveis mais altos de desempenho, mas também ser muito mais socialmente responsável do que nunca. Nenhuma corporação vai assumir os riscos e sofrer as convulsões inerentes a mudanças importantes apenas para seu próprio bem, ou simplesmente para ser mais agradável aos funcionários – embora talvez devesse. A mudança de cultura será, e precisará ser, motivada pelo desempenho, mas a definição de desempenho é muito mais ampla atualmente. A competição e o crescimento estão perdendo sua aceitação; a estabilidade, a sustentabilidade e a colaboração estão ganhando força. As empresas e as pessoas que não mudarem seus estilos do que era aceitável no passado para o que será aceitável no futuro não sobreviverão em nossos mercados excessivamente subscritos, fraturados

e instáveis. Quando as oportunidades de promoções e aumentos de salários estão encolhendo na maioria dos setores, como é que uma empresa mantém, gerencia e motiva seus funcionários?

Expressões como “nosso pessoal é nosso maior recurso”, “precisamos delegar poder a todos nossos funcionários”, “liberar o potencial latente”, “enxugar o quadro de funcionários e devolver a responsabilidade” e “tirar o melhor partido de nosso pessoal” tornaram-se clichês nos últimos anos. Seu verdadeiro significado permanece tão válido atualmente como quando foram cunhadas, mas muitas vezes são palavras ocas. São muito mais faladas do que praticadas. O *coaching* para o desempenho é apenas o que diz ser – um meio de obter um ótimo desempenho –, mas exige mudanças fundamentais na atitude, no comportamento gerencial e na estrutura organizacional.

coaching dá substância aos clichês.

NOVO ESTILO

A maioria das empresas com as quais trabalhamos nos procura porque não se envolveram em um processo de mudança fundamental – ou pelo menos gostariam de iniciar um desses processos. Elas reconheceram que, se é para alcançarem uma melhora do desempenho real, seus gerentes devem adotar um estilo de gestão baseado no *coaching*. Essas empresas já identificaram que o *coaching* é o estilo de gestão de uma cultura transformada e que, à medida que o estilo mudar de impositivo para de *coaching*, a cultura da organização começará a mudar. A hierarquia dará lugar ao apoio, a culpa dará lugar à avaliação franca, os motivadores externos serão substituídas pela automotivação, as barreiras de proteção cairão à medida que as equipes se desenvolverem, as mudanças já não serão temidas, mas bem-vindas, satisfazer o chefe representará agradar o cliente. O sigilo e a censura serão substituídos pela abertura e a franqueza, a pressão do trabalho se tornará um trabalho desafiador e as reações de curto prazo de combate a incêndios darão lugar ao pensamento estratégico de longo prazo. Essas são algumas das

características da cultura das empresas emergentes, mas cada empresa terá a própria combinação peculiar e suas prioridades.

ENVOLVIMENTO

Há outro fator, no entanto, talvez mais sutil, mas tão profundo que alguns acham que é difícil identificá-lo. As pessoas comuns estão cada vez mais conscientes e isso as está levando a exigir um maior envolvimento nas decisões que lhes dizem respeito, no trabalho, no lazer, em sua cidade ou estado, país e até no mundo. Decisões tomadas pelas autoridades tradicionais, governos e outras instituições, anteriormente imunes a resistências, estão sendo questionadas e, às vezes, trazidas à discussão pela mídia, pelos grupos de pressão e pelas pessoas envolvidas. Não foi isso o que aconteceu na antiga União Soviética e no bloco Oriental, levando ao colapso do comunismo? Na sociedade atual, é mais fácil do que nunca conseguir ser ouvido e estão aparecendo rachaduras na respeitabilidade duvidosa das cidadelas mais inexpugnáveis. Aqueles que têm algo a esconder podem reagir de má vontade, mas a maioria das pessoas pensantes dá boas-vindas às mudanças, mesmo que elas gerem alguns sentimentos de insegurança. Não importa se a pessoa vê essa consciência como algum crescimento evolutivo ou simplesmente consequência de um mundo cada vez menor por causa de sua imersão em um mar de comunicação instantânea. Isso está acontecendo de qualquer maneira.

DE EMPURRAR PARA PUXAR

Essa exigência de participação e de escolha é uma mudança de base ampla na empresa como um todo e é muitas vezes descrita como a mudança de empurrar para puxar. O que queremos dizer com isso é talvez mais bem ilustrado por um exemplo.

Todos recebemos a correspondência comercial e de caridade não solicitada, nos ressentimos disso e consideramos como uma intrusão. Alguns de nós estão em listas de discussão mais do que outros e alguns se ressentem do dilúvio de informações mais do que outros. Como você deve ter adivinhado, eu sou um desses últimos! O advento da internet nos deu acesso ao que queremos, quando queremos. Temos mais escolhas. Baixamos da internet o que queremos, em vez de continuamente precisar deletar o que nos é impingido em nossa caixa de correio. Quem dera isso fosse assim tão simples, é claro. Quando acesso meus e-mails ou navego pela internet, muitas vezes descubro que os comerciantes chegaram primeiro e fazem aparecer alguma maldita propaganda animada antes que eu consiga pegar o mouse.

Lembro-me de quando tínhamos apenas dois canais de televisão na Grã-Bretanha; agora, temos muitos a escolher. Podemos escolher entre centenas de canais e até mesmo, em alguns casos, escolher qual câmera seguir em um evento esportivo. Isso reflete novamente a mudança de empurrar para puxar. Ela é uma consequência da demanda de escolhas na visualização, mas ainda precisamos aturar a insistência dos comerciais.

Uma mudança semelhante está ocorrendo na gestão de pessoal. Antes, o gerente era capaz de mandar ou forçar as pessoas a fazerem o que ele quisesse, mas agora elas esperam e exigem ser tratadas de forma diferente. Isso não é um retrocesso, como alguns comerciantes insistentes querem que acreditemos. Isso é a consciência em evolução de nossa sociedade coletiva, à qual devemos ser gratos, uma vez que mantém a promessa de possibilidades de maior desempenho. No fundo, as pessoas querem mais escolhas e responsabilidades, e em muitos casos estão obtendo exatamente isso. No entanto, embora os executivos falem o tempo todo em delegar poder às pessoas, ainda praticam bastante a imposição.

Responsabilidade exige escolha. Escolha implica liberdade. As pessoas, as pessoas comuns, estão começando a reconhecer não ape-

nas que é isso o que querem, mas que podem obter isso em uma medida muito maior até mesmo do que se entendia dentro de nossa complexa variedade de estruturas sociais. Em vez de se sentirem ameaçados, os gerentes devem perceber que podem aproveitar isso e delegar responsabilidade às pessoas, e que essas pessoas, por sua vez, darão o melhor de si. Desse modo, todos ganham.

CULTURA DA CULPA

A culpa evoca a postura defensiva – a postura defensiva reduz a consciência.

As empresas costumam falar sobre livrar-se da “cultura da culpa” – mas muitas vezes não tomam nenhuma providência nesse sentido. A culpa é endêmica nas empresas e na filosofia impositiva. A culpa tem que ver com a história, o medo e o passado. Precisamos nos reorientar para a aspiração, a esperança e o futuro. Não só o medo da culpa inibe até mesmo a disposição de correr riscos, mas também bloqueia a admissão franca, a identificação e o reconhecimento das deficiências do sistema. As correções necessárias não podem ser postas em prática sem um retorno preciso. Uma mudança fundamental de cultura não acontecerá se a culpa a acompanhar. A maioria das empresas, porém, assim como a maioria das pessoas, terá grande dificuldade de abandoná-la.

ESTRESSE

Existe outra boa razão para o aumento da responsabilidade no trabalho. Considera-se que o estresse relacionado ao trabalho tem atingido níveis epidêmicos. Uma pesquisa realizada por uma empresa de pesquisas independente em Minneapolis atribuiu como a principal causa da exaustão a falta de permissão para o controle pessoal ao executar uma tarefa e que isso prevalecia independentemente da

situação da economia. Isso por si só sugere uma necessidade urgente de mudança para práticas de trabalho que incentivem a responsabilidade pessoal.

Qual é, porém, a razão para essa correlação entre o estresse e a falta de controle pessoal? A autoestima é a força vital da personalidade e, caso seja reprimida ou diminuída, reflete da mesma forma na pessoa. O estresse resulta de longos períodos de repressão. A possibilidade de escolhas e controle, sempre que possível, no local de trabalho é um reconhecimento e uma validação de sua capacidade e autoestima. Desse modo, o estresse é eliminado.

MEDO DA MUDANÇA

Entre muitas pessoas, no entanto, o medo da mudança, de qualquer mudança, ganha maiores proporções. Isso não surpreende quando se considera que pouco podemos fazer para preparar nossos filhos para o mundo em que vão viver. Certamente, o mundo deles não será como conhecemos, mas não sabemos como será. Talvez, tudo o que podemos esperar é ensinar-lhes a ter flexibilidade e adaptabilidade para lidar com o que virá.

A MUDANÇA COMO NORMA

A maior parte do que nossos bisavós ensinaram a seus filhos seria válido durante toda a vida deles. Em geral, eles viviam em um estado estável, ou pelo menos a estabilidade era a norma aceita, mesmo que estivesse começando a mudar! Muitos de nós fomos educados com essa mentalidade do estado estável, mas estamos precisando nos adaptar a condições que não parecem nada estáveis. Nossos netos crescerão com a mudança como norma; assim, todos terão de lidar com o ritmo variável da mudança. Somos uma geração que luta para se ajustar ao fato de que a mudança agora é a norma, porque nos

criamos na ilusão da estabilidade. Quando grande parte do que conhecemos e amamos está mudando, a plena aceitação da responsabilidade pessoal torna-se uma necessidade física e psicológica para a sobrevivência.

4

A natureza do coaching

Desenvolver a consciência e a responsabilidade
é a essência do bom coaching.

Alguns leitores podem estar pensando que me distanciei muito do tema do *coaching* e que o papel do gerente e o contexto de mudança são assuntos secundários. Não são, não. Eles são o contexto do *coaching*. Se não forem compreendidos, o *coaching* torna-se apenas mais uma ferramenta em uma caixa de ferramentas de soluções rápidas. É possível treinar outra pessoa para resolver um problema ou aprender uma nova habilidade pela aplicação diligente do método e da sequência do *coaching* apresentados neste livro sem concordar com a filosofia por trás do *coaching*. O *coaching* pode ser competente e ter um sucesso limitado, mas vai ficar muito aquém do que é possível.

Alguns *coaches* começaram desse modo. Lembro-me de um instrutor de esqui treinado por nós que simplesmente não estava disposto a ter uma compreensão mais profunda. Seu estilo era autocrático, dogmático e manipulador, mas pela aplicação sistemática de nosso método de esqui ele conseguiu resultados que por sua vez serviram para convencê-lo de que oferecer mais escolhas ao aluno era a chave para desvendar todos os tipos de potenciais ocultos. Logo ele mudou sua filosofia dentro e fora das pistas. Não só redigiu um manual de esqui de *coaching* autônomo e criou o melhor curso de esqui que conheço, como também tornou-se um *coach* especializado em *coaching* de vendas.

DESENVOLVENDO A CONSCIÊNCIA

Só sou capaz de controlar aquilo de que tenho consciência. Aquilo de que não tenho consciência me controla. A consciência me dá poder.

O primeiro elemento-chave do *coaching* é a consciência, que é o produto de atenção dirigida, da concentração e da clareza. Voltemos por um momento ao significado: consciente significa ter conhecimento de algo; estar cômico, ciente, informado; além disso, eu prefiro o seguinte comentário: “estar consciente implica ter conhecimento de algo estando atento à observação ou à interpretação do que se vê, ouve, sente etc.”. Assim como nossa visão ou audição, na medida em que as duas podem ser boas ou más, existem infinitos graus de consciência. Ao contrário da visão ou da audição, em que a norma é boa, a norma de nossa consciência cotidiana é bastante inferior. Uma lupa ou um amplificador podem aumentar nossa capacidade de visão e de audição acima do normal. Da mesma forma, a consciência pode ser incrementada ou aumentada consideravelmente pela atenção concentrada e pela prática, sem ser preciso recorrer à farmácia da esquina! Uma maior conscientização proporciona maior clareza de percepção do que o normal, assim como uma lupa.

Além de ver e ouvir no local de trabalho, a consciência abrange muito mais do que isso. Ela representa a percepção clara e a coleta de fatos e informações relevantes, bem como a capacidade de determinar o que é relevante. Essa capacidade inclui uma compreensão dos sistemas, da dinâmica, das relações entre coisas e pessoas e, inevitavelmente, alguma compreensão da psicologia. A consciência também abrange o autoconhecimento, em particular reconhecer quando e como as emoções ou os desejos distorcem a própria percepção.

A CONSCIÊNCIA LEVA À HABILIDADE

No desenvolvimento das habilidades físicas, a consciência das sensações corporais pode ser crucial. Na maioria dos esportes, por exemplo, a maneira mais eficaz de aumentar a eficiência física individual é o atleta tornar-se cada vez mais consciente das sensações físicas durante sua atividade. Isso é mal compreendido pela maioria dos *coaches* desportivos, que persistem em impor sua técnica de fora para dentro. Quando a consciência cinestésica é concentrada em um movimento, os desconfortos imediatos e as deficiências correspondentes desse movimento são reduzidos e logo eliminados. A consequência é uma forma mais fluida e eficiente, com a vantagem importante de que é voltada para o corpo do atleta em particular, em vez de ter que ver com o corpo “médio” considerado na literatura.

Não existem duas mentes e dois corpos humanos iguais. Como posso lhe dizer como usar os seus para dar o melhor de si? Só você pode descobrir como, com a consciência.

Um professor, um instrutor ou, a propósito, um gerente serão tentados a dizer e mostrar aos outros como fazer algo da maneira como aprenderam ou da forma como “o livro” diz que deve ser feito. Em outras palavras, eles ensinam ao aluno ou subordinado seu modo de fazer as coisas e, portanto, perpetuam o conhecimento convencional. Embora a aprendizagem e o emprego da norma ou do jeito “certo” de fazer alguma coisa mostrem de início benefícios de desempenho, tornando a vida mais simples para o gerente, as preferências pessoais e os atributos do funcionário são reprimidos. Assim também se mantém a dependência do funcionário em relação ao especialista, o que aumenta o ego do gerente e sua ilusão de poder.

Se houvesse apenas a maneira "certa" de fazer alguma coisa, Fosbury nunca teria falhado e Björn Borg nunca teria vencido em Wimbledon.

A alternativa do *coaching* de elevar a consciência vem à tona e destaca os atributos únicos do corpo e da mente de cada indivíduo, enquanto, ao mesmo tempo, desenvolve a capacidade e a confiança para melhorar sem a prescrição do outro. Isso desenvolve a autoconfiança, a crença em si mesmo e a confiança e a responsabilidade pessoal. O *coaching* não deve nunca ser confundido com o método de "aqui estão as ferramentas, vá e descubra por si mesmo". Nosso nível normal de consciência é relativamente baixo. Deixados por nossa própria conta, somos suscetíveis de voltar a reinventar a roda e/ou desenvolver métodos apenas parcialmente eficazes que podem se consolidar em maus hábitos. Portanto, a função de desenvolver a consciência do *coach* especializado é indispensável – pelo menos até desenvolvermos a capacidade do *autocoaching*, que abre a porta ao autoaperfeiçoamento e à auto-descoberta contínua.

O que precisamos para aumentar nossa consciência varia muito. Cada atividade é voltada para diferentes partes de nós mesmos. O esporte é basicamente físico, mas alguns esportes são altamente visuais também. Os executantes exigem e desenvolvem altos níveis de consciência auditiva. Os escultores e mágicos precisam da consciência tátil e o pessoal das empresas requer uma consciência mental e das pessoas, mas certamente em outras áreas também.

Apesar de toda essa explicação da consciência poder parecer difícil no começo, é algo que se desenvolve rapidamente com a prática e a aplicação simples, e sendo treinado. Talvez seja mais fácil entender pelas seguintes definições leigas:

- Consciência é saber o que está acontecendo em seu redor.
- Autoconhecimento é saber pelo que você está passando.

INFORMAÇÕES

Existe outro termo que pode aumentar a compreensão do que queremos dizer com consciência: informação. Toda atividade humana pode ser reduzida a informações-processo-resultados.

Por exemplo, quando você dirige seu carro para o trabalho, as informações são representadas pelos movimentos do trânsito, pelas vias de acesso e as condições climáticas, as variações de velocidade e as relações espaciais, os sons de seu motor, seus instrumentos e seu conforto, a tensão ou o cansaço de seu corpo. Tudo isso são informações que você pode acolher, rejeitar, levar em conta quanto quiser, receber nos menores detalhes ou nem mesmo notar, a não ser por seus componentes principais.

Você pode estar conscientemente atento a seu modo de dirigir, ou captar inconscientemente as informações necessárias para a condução segura ao trabalho enquanto ouve um programa no rádio. De qualquer maneira, você está recebendo informações. Os melhores motoristas recebem informações de maior qualidade e em maior quantidade, as quais lhes fornecem os dados mais precisos e detalhadas, que eles processam e segundo os quais agem, para produzir os resultados adequados, a velocidade e a posição do veículo na estrada. Por mais que você seja bom no processamento das informações recebidas e em agir de acordo com elas, a qualidade de seus resultados dependerá da qualidade e da quantidade das informações que recebe. Desenvolver a consciência é o ato de aprimorar a acuidade de nossos receptores de entrada, muitas vezes afinando os sentidos, mas também envolvendo o cérebro.

Ainda que uma maior consciência seja vital para o melhor desempenho, somos dotados de um mecanismo que busca continuamente reduzir nossa consciência ao nível do "apenas o suficiente para sobreviver". Embora isso pareça uma desvantagem, é de fato essencial se quisermos evitar uma sobrecarga de informações. A desvantagem é que, se não aumentarmos nossa consciência e a das

pessoas com quem trabalhamos, vamos produzir resultados a um nível mínimo. A habilidade do *coach* tem que ver com elevar e manter a consciência a um nível adequado e em setores em que seja necessária.

A atenção concentrada acima dos níveis normais leva a um desempenho maior do que o normal.

Em nossos cursos, definimos a consciência como informações relevantes de alta qualidade. Poderíamos acrescentar autogeradas, mas em um sentido que já está implícito, porque as informações não serão simplesmente de alta qualidade a menos que sejam geradas por si próprio. O ato de engajar-se em algo proporciona por si mesmo a qualidade. Pense na pobreza da imagem que você receberia se eu dissesse “Aquelas flores são vermelhas”, em comparação com as informações que você recebe quando lhe pergunto “De que cor são aquelas flores?”. Você se obriga a ver por si mesmo. Melhor ainda se eu perguntar que tom ou nuance de vermelho elas têm. Um estilo de expressão proporciona uma imagem de flor padrão; o outro, uma explosão detalhada da vida em uma infinidade de tons sutis de vermelho acontecendo em um instante em particular. Trata-se de um momento único. Em 15 minutos, tudo estará diferente, o sol terá se movido. Nunca nada será exatamente igual outra vez. Portanto, as informações autogeradas são infinitamente mais abundantes, mais imediatas, mais reais.

A mudança é natural e não forçada quando se recebem informações ou um retorno de qualidade.

Outra palavra que caracteriza a consciência é o retorno – uma resposta/reação do meio ambiente, de seu corpo, de suas ações, do equipamento que está sendo usado, em oposição ao retorno ou resposta das outras pessoas.

RESPONSABILIDADE

A **responsabilidade** é o outro conceito-chave ou meta do *coaching*. No último capítulo, levantei a questão da relação entre a mudança cultural na empresa e uma preocupação crescente com a responsabilização e a responsabilidade, tanto coletiva quanto individualmente. A responsabilidade é também crucial para o alto desempenho. Quando realmente aceitamos, escolhemos ou assumimos a responsabilidade por nossos pensamentos e nossas ações, nosso compromisso aumenta e assim também nosso desempenho. Quando somos obrigados a ser responsáveis, por uma ordem, por esperarem isso ou mesmo quando nos dão a responsabilidade, se não a aceitarmos totalmente o desempenho não aumenta. Evidentemente, podemos fazer o trabalho porque há uma ameaça implícita se não o fizermos, mas fazer algo para evitar uma ameaça não otimiza o desempenho. Sentir-se responsável de verdade invariavelmente envolve escolha.

Vejamos alguns exemplos.

Se lhe der meu conselho e ele falhar, você vai me culpar. Eu troquei meu conselho por sua responsabilidade, e isso raramente é um bom negócio.

CULPA

Se lhe der um conselho, especialmente se não for solicitado, e você agir de acordo com ele mas falhar, o que você fará? Vai me culpar, é claro, o que é uma indicação clara de que você vê a responsabilidade como uma mentira. A falha pode até mesmo ser atribuída tanto a não assumir meu mau conselho. No local de trabalho, quando o conselho é uma ordem, não há interesse em assumi-lo, e isso pode levar ao ressentimento, à sabotagem sub-reptícia ou à oposição à ação. Você não me deu escolha, você prejudicou minha autoestima; não posso recuperá-la por meio de uma ação que não tenho nenhuma vontade

de assumir, portanto assumo a responsabilidade por uma ação alternativa que irá prejudicá-lo. É claro que essa maneira de agir pode causar danos a mim também, mas pelo menos tenho minha própria defesa! Se essa reflexão (inconsciente) em *itálico* lhe parece exagerada, asseguro-lhe que há milhões de trabalhadores com maus patrões que reconhecem ter seguido esse caminho às vezes.

ESCOLHA

Eis aqui outro exemplo da diferença entre o nível normal ou imposto de responsabilidade e de responsabilidade elevada ou escolhida. Imagine um grupo de trabalhadores da construção civil diante da seguinte solicitação: "Fred, vá buscar uma escada. Tem uma no galpão".

O que é que o Fred faz se não encontra nenhuma escada lá? Ele volta e diz: "Não tem nenhuma escada lá".

E se em vez disso a pergunta fosse: "Precisamos de uma escada. Tem uma no galpão. Quem está disposto a ir buscá-la?"

Fred responde: "Eu vou", mas quando chega lá não há nenhuma escada. O que ele fará dessa vez? Ele vai procurar no outro lado. Por quê? Porque ele se sente responsável. Ele quer ter sucesso. Ele encontrará uma escada para seu próprio bem, por sua própria autoestima. A diferença foi que teve uma escolha, à qual ele reagiu.

Um de nossos clientes tinha um histórico de más relações com os trabalhadores. Em uma tentativa de melhorar essas relações, ministrei uma série de cursos para os supervisores de produção da fábrica. Embora os comentários na empresa fossem de que nosso curso era muito agradável, no início os participantes mostraram-se invariavelmente desconfiados, na defensiva, até mesmo resistentes. Percebi que seu padrão era resistir a qualquer coisa que gerentes de nível mais alto lhes dissesse para fazer. Tinham mandado que participassem do curso e resistiram a ele também.

Para neutralizar essa situação improdutiva, perguntei-lhes quanta escolha tinham em relação a frequentar o curso.

“Nenhuma”, responderam em coro.

“Bem, vocês têm uma escolha agora”, disse eu. “Vocês cumpriram sua obrigação com a empresa – estão aqui. Parabéns! Agora, eis a escolha. Como querem passar esses dois dias? Vocês podem aprender bastante, podem resistir, podem ficar tão desatentos quanto quiserem, podem se distrair. Escrevam uma frase descrevendo o que decidiram fazer. Podem guardá-la para si mesmos, se preferirem, ou compartilhá-la com seu vizinho. Eu não preciso saber e não vou dizer a seu chefe o que fizeram. A escolha é de vocês.”

A atmosfera na sala se transformou. Ouviu-se um suspiro coletivo de alívio, mas também uma liberação de energia, e em seguida a grande maioria envolveu-se completamente. A escolha e a responsabilidade podem fazer maravilhas.

A autoconfiança, a automotivação, a escolha, a clareza, o compromisso, a consciência, a responsabilidade e a ação são resultados do *coaching*.

Esses exemplos simples mostram claramente como a escolha é importante para o ganho de desempenho que ocorre com a plena responsabilidade. Isso não acontece, a menos que a pessoa se sinta responsável. Dizer para alguém ser responsável por algo não a faz sentir-se responsável. A pessoa pode ter medo de fracassar e se sentir culpada se falhar, mas isso não é o mesmo que sentir-se responsável. Isso só acontece com a escolha, que por sua vez exige uma pergunta. Vamos discutir a formação das perguntas de *coaching* no próximo capítulo.

CONSCIÊNCIA E RESPONSABILIDADE

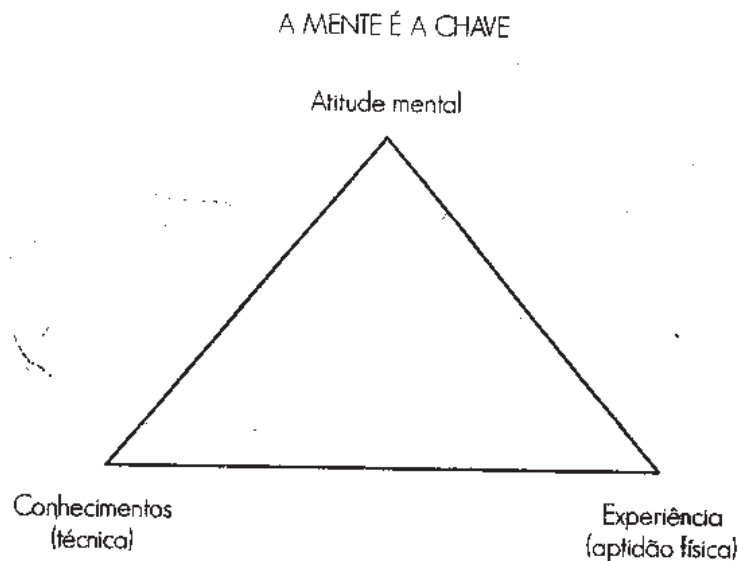
Consciência e a **responsabilidade** são sem dúvida duas características cruciais para o desempenho em qualquer atividade. Meu colega David Hemery, medalhista de ouro olímpico dos 400 metros com barreiras em 1968, pesquisou 63 dos melhores desempenhos do mundo entre mais de 20 esportes diferentes para seu livro *Excelência nos esportes*. Apesar das variações consideráveis em outras áreas,

a consciência e a responsabilidade pareceram ser sistematicamente os dois fatores mais importantes nas atitudes comuns a todos – e a atitude ou estado de espírito do atleta é a chave para o desempenho de qualquer tipo.

A MENTE É A CHAVE

A mente é a chave – mas onde está a chave para a mente?

Para sua pesquisa, David Hemery perguntou a cada um dos atletas em que medida eles achavam que a mente estava envolvida na prática de seu esporte. David escreveu: “O veredicto unânime foi expresso em palavras como ‘imensamente’, ‘totalmente’, ‘isso é tudo no jogo’, ‘você atua com a mente’, ‘é dela que provêm todos os movimentos do corpo’. E, no mínimo, ‘ela é igual ao corpo’”. O maior desempenho nas empresas não exige menos. A mente é fundamental, é a chave.



O conhecimento e a experiência podem ser os equivalentes desportivos da técnica e da aptidão física nas empresas. Ambos não garantem um lugar no topo e muitas pessoas bem-sucedidas têm

provado que também não são indispensáveis. A mente vencedora é essencial.

A MENTE VENCEDORA

Uma década ou mais atrás, a capacidade técnica e a aptidão compatível com seu esporte era no que os *coaches* trabalhavam. A mente não era universalmente reconhecida como sendo tão crucial, mas em todo caso era com ela que o atleta tinha nascido e o *coach* não podia fazer muito a respeito. Errado! Os *coaches* podiam e influenciavam o estado mental de seus atletas, mas em grande parte inconscientemente e muitas vezes negativamente, por seus métodos autocráticos e obsessão com a técnica.

Esses *coaches* negavam a responsabilidade a seus atletas, dizendo-lhes o que fazer, pois negavam sua consciência ao dizer-lhes o que viam. Ele retinham a responsabilidade e matavam a consciência. Alguns supostos *coaches* ainda o fazem, a exemplo de muitos gerentes. Eles contribuem para as limitações dos atletas ou dos funcionários, bem como para seus sucessos. O problema é que ainda podem obter resultados razoáveis daqueles que gerem, portanto não estão motivados a tentar outra coisa e nunca sabem o que poderiam conseguir por outros meios, nem acreditam nisso.

O *coaching* visando à consciência e à responsabilidade funciona a curto prazo para a execução de uma tarefa ou a longo prazo para uma melhor qualidade de vida.

Nos últimos anos, muita coisa mudou no esporte e muitas das principais equipes esportivas empregam psicólogos para oferecer aos atletas um *coaching* em relação à atitude. Se os antigos métodos de *coaching* mantêm-se inalterados, no entanto, o *coach* muitas vezes irá querer negar os esforços do psicólogo. A melhor maneira de desenvolver e manter o estado de espírito ideal para o desempenho é desenvolver a consciência e a responsabilidade de forma contínua,

por meio da prática diária e do processo de aquisição de habilidades. Isso requer uma mudança no método do *coaching*, uma mudança da instrução para o verdadeiro *coaching*.

O *coach* não é um solucionador de problemas, um professor, um conselheiro, um instrutor ou mesmo um especialista: é uma caixa de ressonância, um facilitador, um conselheiro, um formador da consciência. Essas palavras devem, pelo menos, ajudá-lo a compreender o que o papel implica.

AS CARACTERÍSTICAS DE UM COACH

Em nossos cursos de *coaching*, pedimos aos participantes para listar as características do *coach* ideal. A lista a seguir é bem típica, e concordo plenamente com ela:

- Paciente
- Distanciado
- Solidário
- Interessado
- Bom ouvinte
- Criterioso
- Consciente
- Autoconsciente
- Atento
- Perspicaz

Muitas vezes, a lista contém ainda as seguintes características:

- Especialização técnica
- Conhecimento
- Experiência
- Credibilidade
- Autoridade

O COACH COMO ESPECIALISTA

Estou menos de acordo com essas cinco últimas e proponho uma pergunta sobre o “coach como especialista”: será que o *coach* precisa ter experiência ou conhecimento técnico na área em que administra o *coaching*? A resposta é não – não se o técnico realmente agir como um formador distanciado da consciência. No entanto, se o *coach* não acredita plenamente no que defende – ou seja, no potencial do atleta e no valor da responsabilidade pessoal –, então pensará que precisa de experiência no assunto para conseguir ser *coach*. Não estou sugerindo que nunca haja lugar para a entrada de especialistas, mas o *coach* não muito bom tenderá a abusar disso e, portanto, a reduzir o valor de seu *coaching*, porque todas as vezes que são dadas as informações a responsabilidade da pessoa em *coaching* é reduzida.

AS ARMADILHAS DO CONHECIMENTO

O ideal parece ser um *coach* especialista com uma razoável quantidade de conhecimento técnico também. Os especialistas, no entanto, têm muita dificuldade de reter seus conhecimentos o suficiente para treinar bem. Vou ilustrar isso melhor com um exemplo do tênis. Muitos anos atrás, vários cursos nossos de Tênis Interior estavam tão lotados que ficamos sem *coaches* capacitados. Trouxemos dois *coaches* de Esqui Interior, demos-lhes uniformes de *coaches* de tênis, colocamos uma raquete embaixo de seu braço e os deixamos à vontade, com a promessa de que não tentariam usar a raquete em nenhuma circunstância.

Não inteiramente para nossa surpresa, o trabalho de *coaching* que realizaram foi em grande parte indistinguível do de seus colegas que jogavam tênis. No entanto, em algumas ocasiões notáveis eles realmente se saíram melhor. Ao refletir sobre o assunto, a razão tornou-se clara. Os *coaches* de tênis consideravam os participantes

em termos de falhas técnicas; os *coaches* de esqui, que não poderiam reconhecer tais falhas, consideravam os participantes em termos da eficiência com que usavam o corpo. A deficiência do corpo resulta de insegurança e de consciência corporal inadequada. Portanto, os *coaches* de esqui, precisando depender do próprio auto-diagnóstico dos participantes, enfrentavam os problemas em sua causa, ao passo que os *coaches* de tênis apenas tratavam o sintoma, a falha técnica. Isso obrigou-nos a dar mais *coaching* aos *coaches* de tênis, para capacitá-los a se distanciar mais eficazmente de sua experiência.

UM NÍVEL ABAIXO

Vejamos a mesma coisa com um exemplo simples num contexto empresarial. O gerente vê que seu subordinado, George, não se comunica suficientemente com os colegas do departamento seguinte e sabe que a solução seria um memorando de progresso semanal. Tal memorando, no entanto, deverá conter informações inadequadas, uma vez que a resistência de George a se comunicar persiste. Em vez de se satisfazer por George concordar em enviar os memorandos, o gerente treinou George para descobrir e deixar de lado a própria resistência. A falta de comunicação era o sintoma, mas a resistência era a causa. Os problemas só podem ser resolvidos em um nível abaixo daquele em que se manifestam.

O GERENTE-ESPECIALISTA OU COACH?

Nosso potencial é realizado pela otimização de nossa própria individualidade e singularidade, nunca moldando-as à opinião dos outros sobre quais são as melhores práticas.

É difícil, mas nem por isso impossível, um especialista ser um bom *coach*. É claro que os conhecimentos especializados são

inestimáveis em muitos outros aspectos da função de gerente e a verdade é que é mais provável que o gerente seja um especialista, afinal de contas. Mas considere o caso do gerente sênior de uma organização que está informatizando uma parte de suas operações. Se ele for um bom *coach*, não deverá ter dificuldade em treinar sua equipe para desenvolver ainda mais seus conhecimentos técnicos em matéria de computadores, independentemente de entender o novo sistema ou não. Assim que fizer isso, qualquer falta de credibilidade que possa existir na mente de alguns de seus funcionários desaparecerá e ele será capaz de manter o comando do departamento. À medida que os conhecimentos tornam-se mais especializados e tecnicamente complexos, o *coaching* é um pré-requisito absoluto para os gerentes.

Perguntas eficazes

*As perguntas fechadas evitam que as pessoas precisem pensar.
As perguntas abertas levam as pessoas a pensarem por si mesmas.*

No capítulo anterior, ficou claro que são perguntas que geram a consciência e a responsabilidade. Seria fácil se qualquer pergunta fizesse o mesmo, mas não é o que acontece. Precisamos examinar a eficácia de vários tipos de pergunta. Para tanto, vou usar uma analogia simples do esporte. Pergunte a qualquer um qual é a instrução mais utilizada em qualquer esporte com bola e vão lhe responder: “Fique de olho na bola”.

Com certeza, em todos os esportes com bola é muito importante observar a bola, mas será que a ordem “Fique de olho na bola” realmente leva você a fazer isso? Não. Se assim fosse, muitos mais de nós seriam muito melhores em nosso esporte. Todos sabemos que o golfista joga as bolas mais longe e acerta mais quando está relaxado, mas a ordem “Relaxe” leva-o a sentir-se mais relaxado? Não, provavelmente o deixará mais tenso.

Se mandar a pessoa fazer o que precisa não produz o efeito desejado, o que produz? Vamos tentar fazer uma pergunta.

- “Você está observando a bola?” Como responderíamos a isso? Na defensiva, talvez, e provavelmente mentindo, assim como fazíamos na escola quando o professor nos perguntava se estávamos prestando atenção.
- “Por que você não está observando a bola?” Mais defensividade – ou talvez uma pequena análise, se você é inclinado a isso.

“Estou”, “Não sei”, “Porque estava pensando sobre na pegada” ou, mais francamente, “Porque você está me distraíndo e me deixando nervoso”.

Essas perguntas não são muito eficazes, mas considere o efeito das seguintes opções:

- “De que maneira a bola está girando quando vem na sua direção?”
- “A que altura a bola passou pela rede desta vez?”
- “Será que gira mais rápido ou mais lentamente depois que rebate, desta vez, cada uma das vezes?”
- “Qual é a distância de seu adversário quando você vê a maneira como ela está girando?”

Essas perguntas são de um tipo completamente diferente. Ao contrário das outras perguntas e ordens, elas criam quatro efeitos importantes:

- Esse tipo de pergunta obriga o jogador a observar a bola. Não é possível responder à pergunta, a menos que ele faça isso.
- O jogador terá de se concentrar em um nível superior ao normal para dar a resposta exata que a pergunta exige, proporcionando maior qualidade das informações.
- As respostas esperadas são explicativas, sem julgamento; portanto, não há o risco de incorrer na autocritica ou prejudicar a autoestima.
- Temos o benefício de um retorno para o *coach*, que é capaz de verificar a exatidão da resposta do jogador e, portanto, a qualidade de sua concentração.

Isso nos leva a perguntar por que todos os *coaches* desportivos persistem em dar uma ordem tão ineficaz como “Fique de olho na bola”. Existem, provavelmente, duas razões principais: nunca

consideraram se ela funciona ou não, porque sempre foi feito desse modo; e estão mais preocupados com o que dizem do que com as consequências sobre seus atletas.

O CORAÇÃO DO COACHING

Tenho tido algum tempo para explorar esse ato evidentemente simples de assistir a uma bola, para ilustrar, por analogia simples, o coração do *coaching*. Devemos entender o efeito que estamos tentando criar – a consciência e a responsabilidade – e o que temos a dizer/fazer para criar esse efeito. Apenas exigindo o que queremos é inútil, é preciso fazer perguntas eficazes.

O *coaching* proporciona pensamento concentrado e proativo, atenção e observação.

Perguntas semelhantes também concentram a atenção e evocam a clareza nos negócios. “Qual é o estoque atual?” “Qual é o problema mais difícil para você?” “Quando é que o engenheiro vai chegar?” “De que forma será que essa mudança de preços afetará os nossos clientes mais recentes?” Todas essas são perguntas específicas que exigem respostas específicas.

Esses exemplos provavelmente são suficientes para convencê-lo de que se desperta melhor a **consciência** e a **responsabilidade** por meio de uma pergunta do que por uma ordem. Conclui-se, portanto, que o principal modo de interação verbal de um bom *coaching* é o interrogativo. Agora, precisamos analisar como criar os tipos de perguntas mais eficazes.

A FUNÇÃO DE PERGUNTAS

Na maioria das vezes, as perguntas são feitas para obter informações. Posso pedir informações para resolver um problema meu ou se estou dando conselhos ou uma solução para outra pessoa. Se sou um

coach, no entanto, as respostas são de importância secundária. As informações não são para eu usar, nem precisam ser completas. Só preciso saber se a pessoa em *coaching* tem as informações necessárias. As respostas dadas pela pessoa muitas vezes indicam ao *coach* a linha a seguir nas perguntas subsequentes, ao mesmo tempo capacitando-o a monitorar se a pessoa em *coaching* está indo por um caminho produtivo ou que de acordo com o propósito ou os objetivos da empresa.

PERGUNTAS ABERTAS

As **perguntas abertas**, que exigem respostas explicativas, fomentam a consciência, ao passo que as **perguntas fechadas** são absolutas demais na precisão, e as respostas do tipo “sim” ou “não” fecham a porta para a exploração de mais detalhes. Elas nem sequer obrigam a pessoa a usar o cérebro. As perguntas abertas são muito mais eficazes para gerar a **consciência** e a **responsabilidade** no processo do *coaching*.

PALAVRAS INTERROGATIVAS

As perguntas mais eficazes para despertar a consciência e a responsabilidade começam com expressões que procuram quantificar ou analisar os fatos, como “o quê”, “quando”, “quem”, “quanto”, “quantos”. O “por que” é desencorajado, uma vez que muitas vezes implica crítica e evoca a posição de defensiva, além disso, “por que” e “como”, se não introduzem ressalvas, levam ao pensamento analítico, que pode ser contraproducente. A análise (pensamento) e a consciência (observação) são diferentes modos mentais praticamente impossíveis de empregar ao mesmo tempo com ótimos resultados. Quando se pede o relato preciso dos fatos, é melhor suspender temporariamente a análise de sua importância e significado. Se precisamos fazer essas perguntas, as perguntas com “por que” são mais bem expressas por

“Quais foram as razões...?”; perguntas com “como” ficam melhores assim: “Quais são os passos...?”, evocando respostas mais específicas e factuais.

CONCENTRAÇÃO NOS DETALHES

As perguntas devem começar de forma ampla e se concentrar cada vez mais nos detalhes. Essa exigência de mais detalhes mantém a concentração e a vontade de assumir por parte da pessoa em *coaching*. A questão é bem ilustrada com o exercício de olhar para um metro quadrado de tapete. Depois de observar a lanugem, a cor, o padrão e, quem sabe, um ponto ou uma mancha, o tapete terá pouco interesse mais para o observador, cuja atenção começará a se prender nas coisas mais interessantes. Dê-lhe uma lupa e ele olhará de novo em maior profundidade e por mais tempo antes de se cansar. Um microscópio poderia transformar aquele pequeno pedaço de tapete em um universo fascinante de formas, texturas, cores, micróbios e até mesmo insetos vivos, o suficiente para manter os olhos e a mente do observador concentrados por muitos minutos mais.

Isso também se aplica ao *coaching* empresarial. O *coach* precisa se aprofundar, ou para obter mais detalhes, ou para manter a pessoa em *coaching* envolvida e fazê-la tomar consciência de fatores muitas vezes parcialmente obscurecidos e que podem ser importantes.

ÁREAS DE INTERESSE

Como, então, o *coach* determina que aspectos de um problema são importantes, especialmente se for uma área na qual não é especialmente experiente? O princípio é que as perguntas devem seguir o interesse e a linha de pensamento da pessoa em *coaching* e não do *coach*. Se o *coach* direcionar as perguntas, irá minar a

responsabilidade da pessoa em *coaching*. Mas e se a direção que seguir for um beco sem saída ou uma distração? Fique certo de que a pessoa em *coaching* logo descobrirá isso por si mesma.

Se a pessoa em *coaching* não tiver permissão de explorar possibilidades de seu interesse, é provável que o encanto persista e cause distorções ou desvios no próprio trabalho, e não apenas na sessão de *coaching*. Depois de ter explorado seus interesses, ela estará muito mais presente e concentrada no que apareça como o melhor caminho a seguir. Paradoxalmente, também poderá ser valioso para o *coach* concentrar-se em um aspecto que a pessoa em *coaching* pareça estar evitando. De modo a não quebrar a confiança e a responsabilidade da pessoa em *coaching*, a melhor maneira de entrar nesse rumo de exploração é com uma declaração seguida de uma pergunta: “Vi que você não mencionou... Há alguma razão especial para isso?”.

PONTOS CEGOS

Golfistas e tenistas poderiam se interessar pelos paralelismos físicos a esse princípio. O *coach* pode perguntar a um aluno que parte de seu jogo de corpo ou tacada ele acha mais difícil de sentir ou tomar consciência precisamente. O mais provável é que nesse “ponto cego” se encontre um desconforto reprimido ou falha no movimento. Como o *coaching* busca cada vez mais consciência nessa área, a sensação é restaurada e a correção acontece naturalmente, sem recorrer ao apoio técnico do *coach*. A capacidade de cura da consciência não tem limites!

PERGUNTAS CONDUCENTES

As perguntas conducentes, recurso de muitos maus *coaches*, indicam que o *coach* não acredita no que está tentando fazer. A pessoa em

coaching rapidamente reconhecerá isso e a confiança e o valor da sessão de *coaching* serão reduzidos. O melhor é o *coach* dizer à pessoa em *coaching* que tem uma sugestão, em vez de tentar manipulá-la nesse sentido. As perguntas que implicam críticas também devem ser evitadas, como: “Por que diabos você fez isso?”.

ESTEJA ATENTO ÀS RESPOSTAS

O *coach* deve estar totalmente atento às respostas da pessoa em *coaching*. Haverá perda de confiança se isso não acontecer, além de o *coach* ficar sem saber a melhor pergunta a fazer em seguida. A indagação deve ser um processo espontâneo. As perguntas preparadas mentalmente antes de serem feitas irão interromper o fluxo da conversa e não acompanharão o interesse da pessoa em *coaching*. Se o *coach* elaborar a pergunta seguinte enquanto a pessoa em *coaching* estiver falando, ela perceberá que ele não a está realmente ouvindo. É muito melhor ouvir a pessoa inteiramente e em seguida, se necessário, fazer uma pausa até a pergunta seguinte vir à mente.

“Existem outros os problemas?” estimula a resposta “Não”. “Que outros problemas podem existir?” estimula mais reflexão.

Em geral, as pessoas não são boas em ouvir os outros; somos obrigados a ouvir na escola, não instruídos ou treinados para isso. Ouvir é uma habilidade que requer concentração e prática. No entanto, estranhamente, poucas pessoas têm dificuldade de ouvir as notícias ou um bom programa de rádio. O interesse prende a atenção; talvez precisemos aprender a nos interessar pelos outros. É muito apreciado quando realmente ouvimos alguém ou quando alguém realmente nos ouve. Quando escutamos, realmente ouvimos? Quando olhamos, realmente vemos? Ficamos devendo a nós mesmos e àqueles a

que treinamos se realmente não os ouvimos e vemos, e com isso quero dizer manter o contato visual com a pessoa. A obsessão por nossos próprios pensamentos e opiniões e a compulsão para falar são fortes, especialmente quando se é colocado em uma função consultiva. Diz-se que, uma vez que temos dois ouvidos e uma boca, devemos ouvir duas vezes mais do que falar. Talvez a coisa mais difícil para o *coach* aprender seja a calar a boca!

TOM DE VOZ

O que ouvimos e para quê? O tom de voz da pessoa em *coaching* indica suas emoções e devemos ficar atentos a ele. A monotonia pode indicar repetição de uma antiga linha de pensamento, uma voz mais animada indica o despertar de novas ideias. A escolha de palavras da pessoa em *coaching* pode ser muito reveladora: uma predominância de termos negativos ou uma mudança de direção para a formalidade ou a linguagem infantil têm um significado oculto que pode ajudar o *coach* a entender e, portanto, facilitar de forma eficaz.

LINGUAGEM CORPORAL

Além de ouvir, o *coach* precisa observar a linguagem corporal pessoa em *coaching*, não para fazer observações superficiais mas, uma vez mais, para ajudar na escolha da pergunta. O alto nível de interesse da pessoa no rumo do *coaching* pode muito bem ser indicado por uma postura para a frente. Nas respostas, a incerteza ou a ansiedade podem ser reveladas pela mão cobrindo parcialmente a boca enquanto fala. Os braços cruzados sobre o peito muitas vezes indicam resistência ou desafio, e uma postura corporal aberta sugere receptividade e flexibilidade. Não vou entrar em muitos aspectos da linguagem corporal aqui, mas um guia é: se as palavras dizem uma coisa e o corpo

parece estar dizendo outra coisa, o corpo é mais propenso a indicar os verdadeiros sentimentos.

RETORNO

Portanto, já ouvimos, escutamos, observamos e compreendemos, e o *coach* precisa ser autoconsciente o suficiente para saber o que está fazendo. No entanto, por mais transparente que o *coach* seja ou se pense ser, vale a pena dar um retorno à pessoa em *coaching* de vez em quando, resumindo os temas tratados. Isso irá garantir que entenda corretamente e fique tranquila de que o *coach* a está ouvindo e compreendendo. Isso também lhe dá uma segunda chance para verificar a veracidade do que ele disse. Na maioria das sessões do *coaching* alguém precisa tomar notas, mas isso pode ser definido entre o *coach* e a pessoa em *coaching*. Quando estou ministrando *coaching*, gosto de fazer anotações para que a pessoa em *coaching* seja livre para dar um retorno.

AUTOCONSCIÊNCIA

Finalmente, o bom *coach* aplica a autoconsciência para monitorar cuidadosamente suas próprias reações, emocionais ou críticas, a todas as respostas da pessoa em *coaching* que possam interferir em sua objetividade e distanciamento necessários. Nosso próprio histórico psicológico e nossos preconceitos – e ninguém está livre disso – influenciam a comunicação.

TRANSFERÊNCIA

Projeção e transferência são os nomes dados às distorções psicológicas que todos aqueles que ensinam, orientam, treinam ou gerem os outros precisam aprender a reconhecer e minimizar. Projeção significa projetar

ou perceber na outra pessoa os próprios traços ou características positivas ou negativas. A transferência é “o deslocamento de padrões de sentimentos e comportamentos, originalmente vivenciados com imagens significativas da própria infância, para as pessoas em nossos relacionamentos atuais”. No local de trabalho, uma das manifestações mais comuns é a transferência de autoridade.

Em nenhuma relação hierárquica percebida, de gerente/subordinado ou mesmo *coach*/pessoa em *coaching*, os problemas ou sentimentos inconscientes sobre a autoridade de ambas as partes estarão em operação. Por exemplo, muitas pessoas abrem mão de seu poder em favor da autoridade designada – “Essa pessoa sabe, tem todas as respostas, é mais avançada” e assim por diante – e se tornam menores e infantis diante dessa pessoa. Isso poderia satisfazer os desejos de dominação e dependência do gerente autocrático, mas vai contra a meta do *coaching*, que é gerar a responsabilidade na pessoa sob o gerente.

Outro exemplo comum de uma reação de transferência inconsciente de autoridade é a rebelião ou a sabotagem dissimulada das metas de trabalho. A transferência individual intensifica as frustrações e os sentimentos de impotência coletivos, sempre que o estilo de gestão limita as escolhas. Um importante fabricante de motores era capaz de avaliar o estado das relações com sua força de trabalho a partir do percentual de peças boas despejadas nas caixas de rejeição ao lado da linha de montagem.

CONTRATRANSFERÊNCIA

A contratransferência, que é uma complicação adicional da transferência, acontece quando a pessoa em posição de autoridade, o gerente ou *coach*, mesmo inconscientemente, reage à transferência da própria história, perpetuando a dependência ou a rebelião. Um bom gerente ou *coach* irá reconhecer seu potencial para isso e compensar os efeitos de todas as manifestações de transferência trabalhando conscientemente

para delegar poder ao subordinado ou pessoa em *coaching*. Se não, essas distorções se infiltrarão nos relacionamentos gerenciais ou de *coaching*, com o efeito em longo prazo de prejudicar gravemente o que seu estilo de gestão pretende alcançar.

PERGUNTAS ÚTEIS

Aqui estão algumas perguntas que considero sempre úteis ao *coaching*. Você pode acrescentar outras, a partir de sua experiência como *coach*. Acima de tudo, elas devem ser autênticas.

As perguntas de *coaching* forçam a atenção a uma resposta, concentram a atenção na precisão e criam um ciclo de retorno. A simples instrução não faz nada disso.

- “Tem mais alguma coisa a comentar?” – usada no final da maioria das respostas vai evocar mais coisas. O simples silêncio, permitindo que o *coach* pense, muitas vezes evoca mais também.
- “Se você soubesse a resposta, qual seria?” – não é tão idiota quanto parece, pois permite que a pessoa em *coaching* veja além do bloqueio.
- “Quais seriam as consequências disso para você ou para os outros?”
- “Que critérios você está usando?”
- “Qual é a parte mais difícil/mais desafiadora disso para você?”
- “Que conselho você daria a um amigo em seu lugar?”
- “Imagine ter uma conversa com a pessoa mais sábia que você conhece ou consegue imaginar. O que ela lhe diria para fazer?”
- “Não sei como continuar desse modo. Como você continuaria?”
- “O que você ganha/perde ao fazer/dizer isso?”
- “Se alguém dissesse/fizesse isso com você, o que você sentiria/pensaria/faria?”

6

A sequência da indagação

Metas, realidade, opções e vontade.

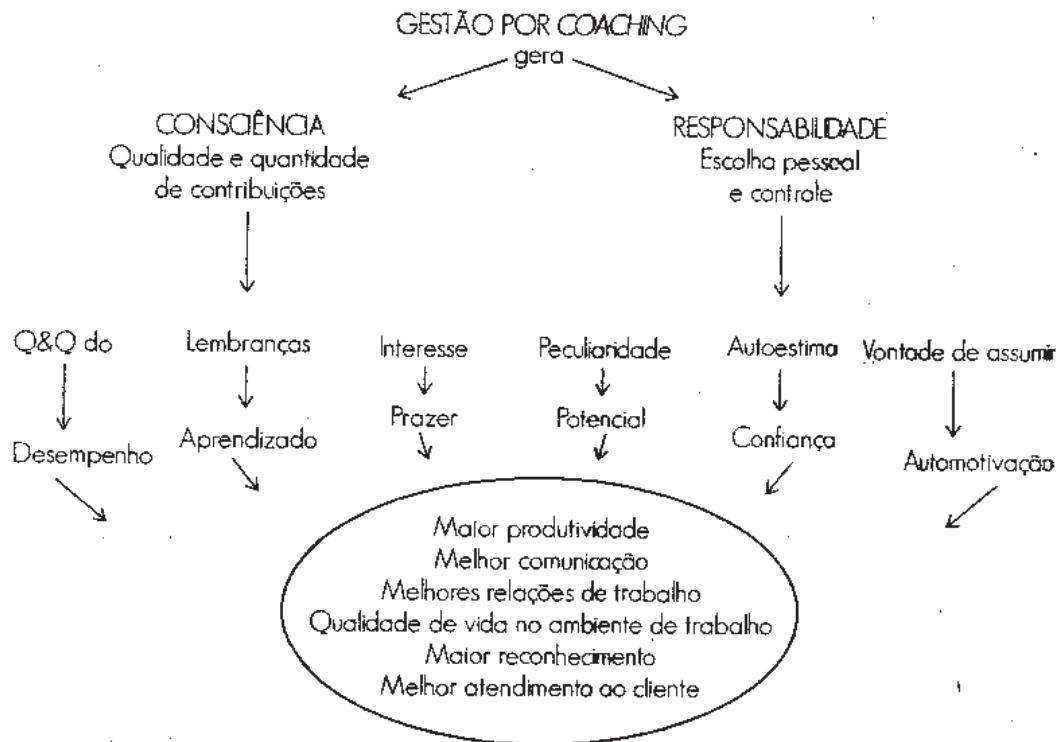
Até agora, estabelecemos a natureza essencial da **consciência** e a **responsabilidade** para a aprendizagem e para a melhora do desempenho. Na ilustração da página a seguir, é apresentada a natureza de várias vertentes e muitas facetas dos benefícios disseminados com esses conceitos muito simples mas eficazes. Qualquer linha de setas de cima para baixo ilustra a sequência de efeitos.

Analizamos também o contexto do *coaching*, nos paralelismos entre o *coaching* e a gestão e na cultura e nas mudanças da empresa. Estudamos o papel do *coaching* e a atitude a ser adotada nele, e consideramos as perguntas como a principal forma de comunicação no *coaching*. Agora precisamos determinar como serão as perguntas e em que sequência devemos fazê-las.

FORMAL OU INFORMAL?

A esta altura, é importante salientar que é possível o *coach* ser relaxado e informal, ao ponto de a pessoa em *coaching* não saber que está sendo treinada. Com relação à função cotidiana da gestão de informar e interrogar o pessoal, nada é melhor do que o *coaching*, mas esse não deve ser identificado como tal; deve ser visto apenas como gestão. Nesse caso, o *coaching* deixa de ser uma ferramenta de gestão e torna-se simplesmente a maneira de gerenciar pessoas, em minha opinião a maneira mais eficaz. No outro extremo do espectro, uma

sessão de *coaching* pode ser programada e estruturada de tal forma que sua finalidade e seus papéis sejam inequívocos. Embora a maior parte do *coaching* seja do primeiro tipo, vamos examinar esse último tipo nos detalhes porque, ainda que o processo seja o mesmo, as etapas são mais definidas.



UM POR UM

Por razões de simplicidade e clareza, vamos considerar o *coaching* individual, na base do um por um, embora o formato do *coaching* de equipe ou mesmo o *autocoaching* sejam praticamente iguais. Esses últimos serão detalhados em capítulos posteriores. O *coaching* um por um pode acontecer entre colegas, entre o gerente e um subordinado, entre um antigo professor e um aluno, entre um *coach* e um atleta ou entre um conselheiro e alguém que tenha pedido sua ajuda. O *coaching* um por um pode até ser usado em um sentido ascendente, embora geralmente de forma encoberta, por um funcionário

sobre seu chefe. Afinal, como ninguém se dispersa ao dizer ao chefe o que fazer, o *coaching* para cima tem uma taxa de sucesso muito maior!

O MODELO DO CRESCIMENTO

A sequência das perguntas que eu sugiro segue, portanto, quatro categorias distintas:

- O estabelecimento de **metas** para a sessão, bem como de curto e longo prazo.
- A verificação da **realidade** para estudar a situação atual.
- As **opções** e estratégias alternativas ou procedimentos.
- O **que** deve ser feito, **quando**, por **quem** e **qual** é a vontade de fazê-lo.

Essa sequência presume que é desejável passar pelas quatro etapas, principalmente ao abordar um tema novo pela primeira vez. Muitas vezes, porém, o *coaching* será usado para o progresso de uma tarefa ou processo que tenha sido discutido antes ou já esteja em andamento. Nesses casos, o *coaching* pode começar e terminar em qualquer etapa.

Pode parecer estranho definir metas antes de examinar a realidade. A lógica superficial sugere o oposto, na medida em que certamente precisamos conhecer a realidade antes de definir qualquer meta. Não é assim, porém – as metas baseadas na realidade atual só tendem a ser negativas, uma resposta a um problema, limitadas pelo desempenho passado, com falta de criatividade em razão de uma simples extrapolação, em incrementos menores do que poderiam ser alcançados ou mesmo contraproducentes. As metas fixas de curto prazo podem mesmo nos distanciar das metas de longo prazo. Minha experiência com a fixação de metas nos cursos de formação de equipes é de que, invariavelmente, as equipes definem metas com base no que foi feito antes e não naquilo que pode ser feito no futuro.

Em muitos casos, não fazem nenhuma tentativa de calcular o que seria possível.

As metas criadas pela determinação da solução de longo prazo, com a subsequente determinação das medidas realistas em direção a esse ideal, são geralmente muito mais inspiradoras, criativas e motivadoras. Deixe-me ilustrar esse ponto muito importante com um exemplo. Se começamos a tentar resolver um problema de volume de tráfego intenso em uma rota estratégica explorando a realidade, somos propensos a estabelecer metas baseadas apenas em aliviar o fluxo de tráfego existente, por exemplo, com o alargamento de uma via de tráfego. Isso poderia ir contra uma meta de longo prazo mais visionária, que seria criada pela identificação do padrão de tráfego ideal para a região em um dado momento no futuro e, depois, pela consideração das etapas necessários para avançar nessa direção.

Minha sugestão, portanto, é de que, na maioria das circunstâncias, devemos usar a sequência sugerida acima.

MAIS DO QUE CRESCER

Essa sequência constitui o modelo de crescimento ao qual vou me referir com frequência. Devo salientar, no entanto, que o modelo de crescimento terá pouco valor sem o contexto de **consciência e responsabilidade** com a habilidade de indagação para gerá-lo. Além desse nosso modelo de crescimento para o *coaching*, existem diversos outros modelos no ramo de *coaching*, que comentaremos adiante. Muitas vezes, esses modelos são apresentados ou mal entendidos como remédios para todos os males das empresas. Mas não são nada disso: são tão valiosos quanto o contexto em que são usados e o contexto do modelo de crescimento inclui a consciência e a responsabilidade.

Um chefe autocrático pode exigir de seus funcionários da seguinte forma:

Minha **meta** é vender mil produtos este mês.

A **realidade** é que vocês trabalharam mal no mês passado, vendendo apenas 400. Você são um bando de preguiçosos etc. Nosso principal concorrente tem um produto melhor, então vocês precisam se esforçar mais.

Pensei considerando todas as **opções** e não vamos aumentar a publicidade ou reembalar o produto.

O que vocês **farão** com vontade é o seguinte...

Ele seguiu o modelo de crescimento ao pé da letra, mas não fez uma única pergunta. Não criou nenhuma a consciência e, embora ache que ameaçou sua equipe para que assumisse a responsabilidade, esse não é o caso, porque não lhe deixou escolha.

CONTEXTO E FLEXIBILIDADE

Se você aproveitar alguma coisa deste livro, que seja a consciência e a responsabilidade, que são mais importantes do que o método do desenvolvimento profissional. Dito isso, o motivo mais forte para incluir perguntas de *coaching* eficazes à sequência do modelo de crescimento é que desse modo ele funciona.

Os processos utilizados por um coach, conselheiro, psicoterapeuta ou guru são semelhantes: eles desenvolvem a consciência e a responsabilidade do cliente

Só se pode ser capaz de definir uma simples **meta**, por mais vaga que seja, depois de analisar a **realidade** em detalhes. Então será necessário voltar e definir a **meta** muito mais precisamente antes de avançar novamente. Mesmo uma **meta** inicial bem definida pode ser considerada errada ou inadequada depois que a **realidade** ficou clara.

Ao listar as **opções**, será necessário verificar de novo para ver se cada uma delas de fato ajudaria a avançar em direção à meta desejada. Finalmente, antes de **o que** e **o quando** serem definidos

efetivamente, é crucial fazer uma última verificação para ver se atendem à meta.

Vamos agora considerar mais profundamente essas etapas e as perguntas que mais desenvolvem a **consciência** e a **responsabilidade** em cada uma delas.

7

Estabelecimento de metas

Quando quero, desempenho melhor do que quando preciso.

Quero para mim, preciso para você.

A automotivação é uma questão de escolha.

Muito se tem sido escrito sobre a importância e o processo de estabelecimento de metas, de modo que certamente não tenho necessidade de repetir tudo isso em um livro sobre o *coaching*. O estabelecimento de metas poderia encher um livro por si só. Espero, no entanto, que aqueles que se consideram especialistas no estabelecimento de metas me perdoem se tratar dos aspectos da definição de metas que consideramos especialmente importante para o processo do *coaching*.

A META DA SESSÃO

Sempre começamos uma sessão de *coaching* determinando uma meta para a própria sessão. Se a pessoa em *coaching* foi quem pediu a sessão, sem dúvida é ela que precisa definir o que quer da sessão. Mesmo que seja o *coach* ou gerente a solicitar a sessão para resolver um problema específico, a pessoa em *coaching* ainda pode se perguntar se há mais alguma coisa que possa querer da sessão.

Perguntas do tipo...

- O que você gostaria obter dessa sessão?
- Tenho meia hora para isso, onde você gostaria de chegar ao fim desse tempo?
- Qual seria a coisa mais útil para você nessa sessão?

...provocariam respostas do tipo:

- Um perfil para o mês que eu possa detalhar.
- Uma ideia clara e um compromisso para as minhas próximas ações.
- Uma decisão sobre qual caminho tomar.
- Entender quais são os principais problemas.
- Um orçamento definido para a tarefa.

A META EM RELAÇÃO AO PROBLEMA

Agora chegamos à meta ou metas relacionadas ao problema em questão e nesse ponto precisamos ser capazes de distinguir as metas **finais** das metas de **desempenho** .

- A **meta final** , que define o objetivo final – tornar-se o líder de mercado, ser nomeado diretor de vendas, fechar uma determinada conta estratégica, ganhar a medalha de ouro –, raramente está absolutamente sob seu controle. Você não pode saber ou controlar tudo o que seus concorrentes farão.
- A **meta de desempenho** identifica o nível de desempenho que você acredita que irá lhe fornecer uma boa chance de alcançar a meta final. Ela está em grande parte sob seu controle e, geralmente, proporciona um meio de medir os progressos. Exemplos de metas de desempenho poderiam ser que 95% da produção passe pelo controle de qualidade, para vendermos 100 produtos no mês que vem, ou então correr 1 quilômetro em 3 minutos e 40 segundos até o final de setembro. O importante é que é muito mais fácil comprometer-se e assumir a responsabilidade por uma meta de desempenho, que está sob seu controle, do que por uma meta final, que não está sob seu controle. Sempre que possível, a meta final deve ser apoiada por uma meta de desempenho. A meta final pode fornecer a inspiração, mas a meta de desempenho define a especificação.

METAS DE DESEMPENHO SÃO CRUCIAIS

A falta de uma meta de desempenho estabelecida exerceu um papel importante em uma virada notória para a Grã-Bretanha nos Jogos Olímpicos de 1968. Welshman Lyn Davies havia ganhado a medalha de ouro no salto em distância em 1964 e esperava-se que ele, o russo Igor Ter-Ovanesyan e o campeão estadunidense Ralph Boston compartilhassem as medalhas. Então apareceu um estadunidense muito irregular, Bob Beamon, que na primeira rodada saltou cerca de 2 metros além do recorde mundial. Considerando que o recorde mundial tinha subido apenas 15,24 centímetros desde 1936, esse foi um feito verdadeiramente prodigioso. Davies, Boston e Ter-Ovanesyan ficaram completamente desmoralizados e, apesar de Boston conseguir o bronze e o russo ser o quarto colocado, ambos ficaram 15,24 centímetros atrás do melhor. Davies, que estava 30 centímetros atrás do melhor, admitiu que só pensava no ouro e que, se tivesse se proposto uma meta de desempenho de, digamos, 8 metros ou uma melhor marca pessoal, e continuasse fiel a isso, teria ganho a medalha de prata. Eu me pergunto o quanto os nadadores se sentiram desmoralizados 40 anos mais tarde, na China, quando Michael Phelps acumulou medalhas de ouro em todas as modalidades, até a contagem final de 11 medalhas.

As metas finais e de desempenho às vezes precisam ser iniciadas e terminadas por dois outros componentes, mesmo que não sejam exatamente metas. Tomemos o exemplo de Rebecca Stevens, a primeira mulher britânica a escalar o monte Everest. Ela dá palestras sobre suas notáveis realizações para as empresas e também escolas. Você pode estar certo de que, depois de ouvi-la falar de inspiração, muitos alunos voltam para casa e pedem para os pais para levá-los para escalar ou, ao menos, até a academia de ginástica mais próxima que tenha uma parede para escalar. "Vou escalar o Everest" pode ser uma afirmação pueril, mas também um sonho pessoal, uma visão que alimenta a ação. Às vezes, precisamos nos lembrar

ou ser lembrados, por uma boa pergunta, sobre o que nos inspirou a começar ou continuar a fazer o que queremos. Poderíamos chamar a isso de meta de sonho.

Depois de uma considerável experiência em alpinismo, Rebecca Stevens alcançou um nível de habilidade em que escalar o Everest parecia ser uma meta final razoável – se é que escalar o Everest pode ser considerado algo razoável! Ela precisou, no entanto, investir em uma grande quantidade de trabalho, formação, preparação e aclimatação. Se não estivesse disposta a dedicar-se plenamente a esse processo, o Everest teria permanecido apenas um sonho. “Quanto você está disposto a investir no processo?” Essa é uma pergunta que muitas vezes eu faço na fase de definição das metas do *coaching* em qualquer atividade. Chamo a isso de processo ou mesmo meta de trabalho.

ASSUMIR AS METAS

Embora os diretores de empresas possam ser livres para estabelecer as próprias metas, muitas vezes as impõem hierarquia abaixo, como algo imperativo e não questionável. Essa atitude elimina a vontade de assumir as metas entre aqueles que devem cumpri-las e o desempenho é prejudicado na mesma medida. Os diretores sensatos esforçam-se para manter um distanciamento saudável das próprias metas ao motivar seus gerentes e os incentivam a definir as próprias metas. Se não fazem isso, no entanto, e uma tarefa é prejudicada, nem tudo está perdido, pois o gerente ainda pode ser capaz de oferecer alguma escolha a sua equipe e a vontade de assumir o trabalho a ser feito, quem faz o que e quando.

COACHING PARA QUERER ASSUMIR

Mesmo que uma determinada meta seja um imperativo absoluto, ainda assim é possível treinar para despertar a vontade de assumi-la.

Eu discutia o *coaching* no uso de armas de fogo com os representantes de uma força policial do condado. "Como seria possível fazer os estagiários assumirem as regras de segurança inflexíveis em relação às armas de fogo?", perguntaram eles. Sugeri que, em vez de apresentar-lhes essas regras no início, deveríamos propor uma discussão, usando as técnicas de *coaching*, a partir da qual os estagiários definiriam seu próprio conjunto de regras de segurança. Havia uma boa possibilidade de que essas regras seriam muito semelhantes às regras institucionais. Nas questões sobre as que estivessem em desacordo, isso poderia ser corrigido pelas técnicas de *coaching*, com uma participação mínima do instrutor. Desse modo, os estagiários teriam um nível muito maior de interesse, compreensão e vontade de adotar como suas as regras institucionais de segurança.

META DE QUEM?

A importância da escolha e da responsabilidade em termos de automotivação nunca deve ser subestimada. Por exemplo, se os integrantes de uma equipe de vendas chegam a uma meta inferior aos desejos do chefe, ele deve considerar as consequências com muito cuidado antes de substituir o índice deles e impor o seu. Talvez seja melhor engolir seu orgulho e aceitar o índice do pessoal. Insistir em seu índice pode ter o efeito de diminuir o desempenho da equipe, embora sua meta fosse superior. A equipe poderá ou não considerar seu índice irreal e desencorajador, mas certamente ficará desmotivada pela falta de escolha. Evidentemente, o chefe terá mais uma opção se tiver certeza de seus conhecimentos, podendo começar com o índice da equipe e ir aumentando aos poucos, ajudando o pessoal a superar os obstáculos para produzir mais. Assim, todos irão assumir a responsabilidade pelo índice com que acabaram concordando.

CARACTERÍSTICAS DE UMA BOA META

Além de apoiar a meta final, que não se pode controlar, com metas de desempenho, que são controláveis, as metas precisam ser não só:

- específicas;
- mensuráveis;
- atingíveis;
- realistas;
- temporais.

mas também:

- positivamente definidas;
- entendidas;
- relevantes;
- éticas.

e ainda:

- desafiadoras;
- legalmente constituídas;
- ambientalmente saudáveis;
- adequadas;
- registradas.

O sentido de uma meta ter a maioria dessas características é bem evidente e não precisa de maior detalhamento, mas podemos fazer algumas observações.

Se a meta não for **realista**, não haverá esperança, mas se não for **desafiadora** não haverá motivação. Portanto, de maneira geral, todas as metas devem se encaixar nesses modelos.

É muito importante estabelecer metas positivas. O que aconteceria se uma meta fosse estabelecida como negativa, por exemplo: “Não podemos ficar por baixo nos índices regionais de vendas”? Em que se concentra a atenção? Ficar por baixo nos índices regionais de venda, é claro! Se eu lhe disser: “Não pense em um balão vermelho”, o que lhe vem à mente? Ou se disser a uma criança: “Não derrube o copo, não derrame a água, não cometa um erro”? Um exemplo de que gosto vem do críquete, quando a meta cai e, exatamente quando o próximo rebatedor passa pela cerca branca, um engraçadinho lhe diz: “Não perca a primeira bola”. Ele tem toda a caminhada ao longo do campo para pensar em perder a primeira bola e, assim, acaba perdendo. As metas negativas podem ser facilmente convertidos no oposto positivo, por exemplo: “Vamos ficar em quarto lugar no campeonato ou acima” ou “Vou bloquear a primeira bola, seja como for”.

Tendemos a atingir aquilo em que nos concentramos. Se temos medo de perder, nos concentramos em perder, e é isso que vai acontecer.

Metas devem ser definidas por um **acordo** entre todas as partes envolvidas: o chefe que acha que deve defini-las, o gerente de vendas e a equipe que precisa fazer o trabalho. Sem acordo, o interesse e a responsabilidade fundamentais da equipe de vendas se perdem e seu desempenho será prejudicado proporcionalmente.

O coaching visa eliminar os obstáculos tanto externos quanto internos ao cumprimento de uma meta.

Pode parecer moralizante sugerir que as metas devam ser legalmente constituídas, **éticas e ambientalmente saudáveis**, mas cada pessoa tem seu próprio código sobre essas coisas e a única maneira de garantir o pleno alinhamento dos funcionários é adequar-se aos padrões mais elevados. Os trabalhadores mais jovens tendem a ter padrões éticos mais elevados do que seus gerentes mais velhos, que muitas vezes se surpreendem e cuja desculpa é o habitual “sempre fizemos isso desse modo”. Além disso, o novo jargão da responsabilização entre as

empresas e toda a sociedade, além das consequências da exposição na mídia ou por uma associação de proteção do consumidor, certamente são mais importantes do qualquer ganho em curto prazo que possa tentar os inescrupulosos! Em seu livro *Excelência nos esportes*, David Hemery cita Sir Michael Edwards, que declarou:

Você não terá a melhor equipe trabalhando com você a menos que tenha os mais altos padrões de integridade do setor. Se você fizer questão de um corte de despesas da ordem de \$1.000, os prejuízos causados pela desmotivação entre o pessoal redundarão em \$20.000 negativos.

É preciso algum esforço para garantir que todas as metas sejam claramente **compreendidas**, pois muitas vezes as suposições imprecisas podem distorcer a percepção de algumas pessoas, mesmo que tenham participado da criação dessas metas.

META OLÍMPICA

Talvez o exemplo mais marcante de um bom e bem-sucedido estabelecimento de metas que conheço também venha das Olimpíadas e da natação, mas de uma década antes de Michael Phelps nascer. Um calouro universitário estadunidense chamado John Nabor viu Mark Spitz ganhar sete medalhas de ouro na natação durante os Jogos Olímpicos de 1972, em Munique. Então, John decidiu que ganharia o ouro nos 100 metros de costas em 1976. Embora tivesse vencido o Campeonato Nacional Júnior na época, ainda estava quase cinco segundos atrás da velocidade necessária para vencer os Jogos Olímpicos – uma quantidade enorme para compensar nessa idade e em uma distância tão curta.

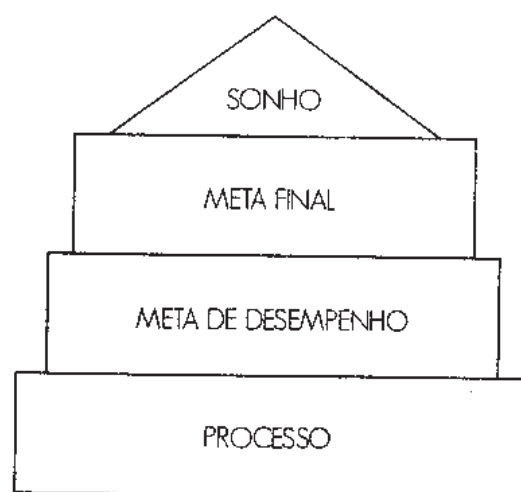
Aqueles que precisam vencer vencem muito.
Aqueles que temem perder perdem muito.

John decidiu tornar o impossível possível inicialmente definindo para si uma meta de desempenho de atingir um novo recorde mundial e, depois, dividindo seu déficit de cinco segundos pelo número de horas de *coaching*, conseguiu defini-lo em quatro anos. Ele calculou que precisava melhorar seu tempo em um quinto de um piscar de olhos a cada hora de *coaching* e achou que seria possível se trabalhasse de forma inteligente e com muito afinho. E foi.

Em 1976, ele tinha melhorado tanto que foi feito o capitão da equipe de natação dos Estados Unidos em Montreal e ganhou o ouro tanto nos 100 metros quanto nos 200 metros de nado de costas, o primeiro como recorde mundial e o segundo como recorde olímpico. Bom estabelecimento de metas! John Nabor foi motivado por uma meta **final** claramente definida, que sustentou com uma meta de **desempenho** sob seu controle. Agregando a isso um **processo** sistemático, formou a plataforma na qual se apoiou.

AMOSTRA DE UMA SESSÃO DE COACHING

Ao longo dos quatro capítulos abrangendo cada segmento da sequência de *coaching*, vou ilustrar os temas apresentados com o diálogo de uma sessão de *coaching* ficcional, com Joe Butter. Joe é o gerente de contas sênior de uma agência de publicidade de Londres. Sua ascensão meteórica inicial na hierarquia diminuiu nos últimos dois anos, coincidindo com o início da meia-idade e o aumento da ingestão de alimentos e bebidas, o que resultou em aumento de peso. Recentemente, ele tentou se recuperar e começou a fazer exercícios, mas era atormentado pelo tédio, pelo fracasso, pelas desculpas, pela culpa e pela falta de compromisso. Ele divide sua preocupação com um colega, Mike, que se oferece para treiná-lo.



MIKE: Muito bem, Joe, o que você gostaria de conseguir até o final dessa meia hora?

JOE: Algum tipo de plano para ficar em forma.

MIKE: Para o resto de sua vida ou o quê?

JOE: Não, isso seria muito, e além disso poderia mudar com o tempo. Um programa realista para três meses seria ótimo.

MIKE: Vamos pensar em longo prazo por um momento. Para você, qual é o sentido de ficar mais em forma?

JOE: Estou me sentindo mal comigo mesmo e meu trabalho está sendo prejudicado. Quero me sentir bem de novo.

MIKE: Muito bem. Como gostaria de se sentir e em quanto tempo?

JOE: Gostaria de perder uns 10 quilos ou mais em alguns meses e ser capaz não só de subir as escadas e subir no trem sem perder o fôlego, como também de correr com facilidade.

MIKE: Exatamente a que peso quer chegar e em que data?

JOE: Uns 95 quilos até o final do verão, tirando os 7 quilos que quero perder.

MIKE: Em que dia exatamente?

JOE: 20 de setembro.

MIKE: Hoje é 19 de fevereiro, assim você tem sete meses.

JOE: Hum! Um quilo por mês, ou talvez mais para começar.

MIKE: Quanto quer perder até 1º de junho?

JOE: Uns 5 quilos até lá.

MIKE: Você poderia conseguir isso comendo menos e ainda não estaria em forma. Como podemos medir seu condicionamento?

JOE: Quero correr 20 quilômetros por semana a partir do início de setembro.

MIKE: Em alguma velocidade em particular?

JOE: Não, ficaria feliz em correr essa distância e saber que estou em boa forma.

MIKE: Não importa a velocidade, Joe, apenas pense numa velocidade como meta. Qual seria?

JOE: Tudo bem, 1 quilômetro por minuto.

Assim, Joe tem uma meta para a sessão, uma meta de longo prazo e uma marca intermediária. Suas metas são específicas e mensuráveis e, provavelmente, incorporam todas as características que recomendamos. Como não há imperativos corporativos nesse caso, ele tem plena responsabilidade por suas próprias metas.

Agora, vamos considerar a realidade.

O que é realidade?

Quando está clara, a realidade deixa as metas mais visíveis.

Depois de definir várias metas, precisamos esclarecer a situação atual. Talvez se argumente que não podemos estabelecer as metas enquanto não conhecemos e compreendemos a situação corrente e que, portanto, devemos começar com a **realidade**. Eu rejeito esse argumento, considerando que é essencial ter um propósito para dar importância e sentido a qualquer discussão. Mesmo que as metas só possam ser definidas vagamente antes de se considerar a situação em detalhes, isso precisa ser feito primeiro. Então, quando a realidade está clara, podemos definir melhor as metas ou até mesmo alterá-las, se a situação for um pouco diferente do que se pensava.

AS ORIGENS ESPORTIVAS DO COACHING

O critério mais importante para avaliar a realidade é a objetividade. A objetividade está sujeita a grandes distorções, causadas por opiniões, julgamentos, expectativas, preconceitos, preocupações, esperanças e medos do observador. Consciência é perceber as coisas como elas realmente são; autoconsciência é reconhecer os fatores internos que distorcem a percepção da realidade. Em geral, as pessoas pensam que são objetivas, mas a objetividade absoluta não existe. O melhor que temos é um nível de objetividade, e quanto mais perto conseguirmos chegar dele, melhor.

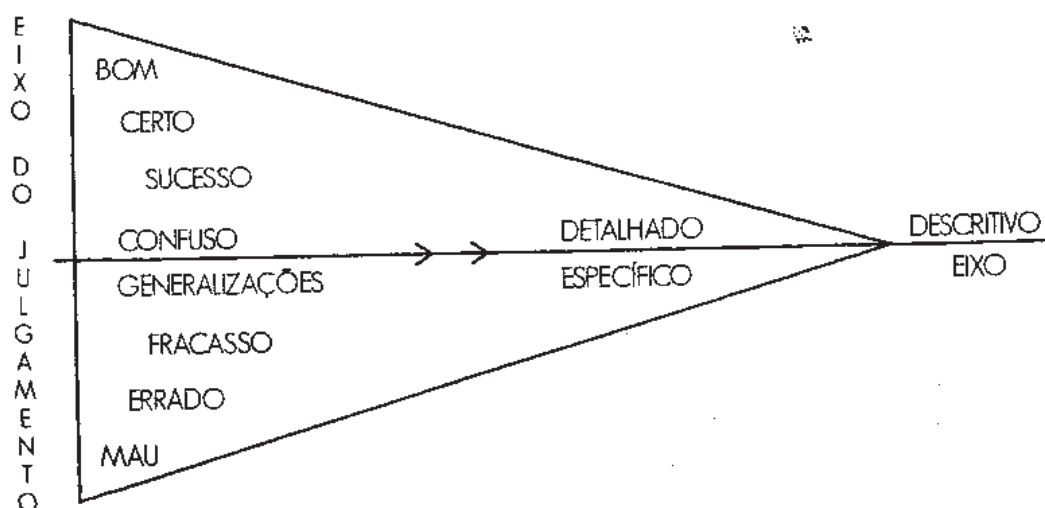
DISTANCIAMENTO

Para considerar a realidade, portanto, as distorções potenciais tanto do *coach* quanto da pessoa em *coaching* devem ser ignoradas. Isso exige, por parte do *coach*, um alto nível de distanciamento e uma capacidade de formular perguntas de um modo que exija respostas factuais da pessoa em *coaching*. “Que fatores determinaram a sua decisão?” evocará uma resposta mais precisa do que “Por que você fez isso?”, que tende a produzir o que a pessoa em *coaching* acredita que o *coach* deseja ouvir, ou uma justificativa defensiva.

DESCRIÇÃO, NÃO JULGAMENTO

O *coach* deve usar e, na medida do possível, incentivar a pessoa em *coaching* a usar, uma terminologia explicativa em vez de um terminologia de avaliação. Isso ajuda a manter o distanciamento e a objetividade e reduz a autocrítica contraproducente, que distorce a percepção. O diagrama a seguir talvez ilustre o melhor a questão.

ENVELOPE DA COMUNICAÇÃO



A terminologia usada em uma conversa normal e em muitas interações gerenciais cai geralmente na extremidade à esquerda. No *coaching*, tentamos ir para a direita. Quanto mais específicas e explicativas forem nossas palavras e frases, menos críticas tendem a carregar, e mais produtivo será o *coaching*.

É preciso ter o cuidado de manter-se próximo ao eixo horizontal o máximo possível. Afinal, não há muito que possa fazer por saber que minha apresentação foi ruim, mas se receber um retorno claramente estruturado, imparcial, breve, bem ilustrado e sem o conhecimento do público, estou em uma posição muito melhor para fazer melhoras. É claro que algumas palavras, como cores ou dimensões, são meramente explicativas; outras adquirem um valor vertical só quando se chega ao acordo sobre algum ideal. Outras ainda contêm em si um grau de valor por serem muito usadas (palavras como “animado” ou “fraco”); mas algumas essencialmente carregam juízo de valor, como bom e mau ou certo e errado. Portanto, não basta dizer um atirador que ele errou – isso só o fará se sentir mal. Ele quer saber que seu tiro foi 3 centímetros acima da mosca e 1,5 à direita se for fazer a correção. A descrição agrega valor; a crítica, geralmente, subtrai.

As perguntas sobre a **realidade**, quando aplicadas a si mesmo, fornecem os meios mais simples de autoavaliação. Mais informações sobre elas e sobre como podem ser aplicadas para o autodesenvolvimento são dadas no Capítulo 14, mas a habilidade de fazer perguntas eficazes sobre a realidade é fundamental, qualquer que seja a aplicação.

CONSCIÊNCIA MAIS PROFUNDA

Se o *coach* só faz as perguntas e recebe respostas no nível normal da consciência, pode estar ajudando a pessoa em *coaching* a estruturar seus pensamentos, mas não está sondando a consciência em níveis novos ou mais profundos. Quando a pessoa em *coaching* precisa

parar para pensar antes de responder, talvez levantando os olhos para isso, a consciência está sendo despertada. A pessoa em *coaching* está precisando sondar novas profundezas de sua consciência para obter as informações. É como se estivesse entrando em seu arquivo interior para encontrar a resposta. Uma vez encontrada, essa nova consciência torna-se consciente, e a pessoa em *coaching* tem poderes sobre ela.

Temos uma certa escolha e um certo controle sobre aquilo de que temos consciência, mas aquilo de que não temos consciência tem controle sobre nós.

SIGA A PESSOA EM COACHING

O bom *coach* será inclinado a acompanhar o interesse ou a corrente de pensamento da pessoa em *coaching*, ao mesmo tempo que acompanha de que maneira isso se relaciona ao assunto como um todo. Só quando a pessoa em *coaching* está pronta para superar cada aspecto do problema é que o *coach* deve expor tudo o que acha que foi omitido. Se a pessoa parece ter se afastado do caminho, uma pergunta como “De que forma isso se relaciona com o problema?” pode trazê-la de volta ou revelar uma razão válida. De qualquer maneira, isso lhe permite continuar a conduzir o processo.

O *coaching* pode ser solicitado por um interessado ou pelo *coach*, ou pode seguir um cronograma preestabelecido.

Ao seguir o pensamento da pessoa em *coaching* em vez de afirmar o próprio pensamento, o *coach* ganha a confiança dessa pessoa, porque ela percebe que seu interesse e sua necessidade estão sendo respeitados. Por exemplo, no contexto dos negócios, digamos, uma gerente sênior, Alison, quer investigar e corrigir um problema evidente no departamento de Pedro. Se ela levanta o problema no início, ele poderá se sentir ameaçado e ficar na defensiva. Se isso acontecer, sua descrição do que aconteceu será distorcida e ele fará as coisas

parecerem melhor do que são. No entanto, se ela o deixar conduzir a conversa, será que vai chegar ao assunto que deseja abordar? Talvez não no início, mas se Alison investir seu tempo ou, de preferência, morder a língua, Pedro poderá começar a se sentir seguro o bastante para levantar o problema por si mesmo. Raramente ele pensará que não existe um problema, embora a princípio possa não querer admitir isso para si mesmo ou para os outros. Quando o subordinado começa a ver o gerente como um apoio e não com uma ameaça, ficará muito mais tranquilo para levantar seus problemas. Quando isso acontece, tornam-se possíveis o diagnóstico franco e o diálogo, levando à rápida solução.

A cultura da culpa que ainda prevalece na maioria das empresas age contra isso, uma vez que provoca a “síndrome da falsa realidade” ou “vou dizer o que acho que você quer ouvir ou o que vai me manter longe de problemas”. Quaisquer correções apresentadas depois serão baseadas em uma falsa realidade. O gerente sensato começa com uma investigação mais geral e acompanha a conversa da pessoa em *coaching*. O gerente pode ajudar a pessoa em *coaching* com outra dificuldade menor, estabelecendo-se assim como um suporte em vez de uma ameaça. Essa abordagem tem muito mais probabilidades de chegar à causa do problema e não aos sintomas, que sempre é visto em primeiro lugar. **Devemos tratar os problemas em um nível abaixo daquele em que se mostram se quisermos eliminá-los permanentemente.**

USE OS SENTIDOS

Na maioria dos cenários do *coaching* empresarial, a realidade dirá respeito a fatos e números, aos incidentes que aconteceram, às ações realizadas, aos obstáculos a serem superados, aos recursos disponíveis e às pessoas, e assim por diante – coisas recuperadas do tempo e da memória. No entanto, se a pessoa em *coaching* está aprendendo uma nova habilidade física, como operar uma ferramenta, de uma

locomotiva a uma raquete de tênis, o *coaching* também será concentrado nos sentidos: tato, audição e visão.

A consciência corporal traz consigo autocorreção automática. Se isso lhe parecer difícil de acreditar à primeira vista, basta fechar os olhos por um momento e concentrar a atenção internamente nos músculos faciais. Provavelmente, você vai notar a testa franzida ou a mandíbula contraída. Quase simultaneamente a essa consciência, é provável que você experimente um distanciamento, após o qual o rosto ou a mandíbula serão totalmente relaxados. O mesmo princípio aplica-se a um movimento físico complexo. Se a atenção se concentra internamente sobre as partes móveis, as tensões de redução da eficiência serão sentidas e liberadas automaticamente, resultando em um melhor desempenho. Essa é a base da nova abordagem do *coaching* para a técnica e a competência desportiva.

A consciência interna aumenta a eficiência do corpo, que por sua vez resulta em uma técnica melhorada. Trata-se de uma técnica de dentro para fora e não de fora para dentro. Além disso, é uma técnica adquirida, integrada e peculiar ao organismo envolvido, em oposição à ideia da técnica ideal de outra pessoa à qual você tenha de forçar seu corpo a se conformar – será que isso levaria a um ótimo desempenho?

CANALIZE AS EMOÇÕES

Os sentidos são um aspecto da autoconsciência. Outro aspecto são as emoções, que têm particular relevância para os problemas interpessoais no trabalho ou mesmo em outras atividades. São utilizadas perguntas como estas:

- O que você sente quando convocado inesperadamente à sala do chefe?
- Quais são suas emoções depois da recente rodada de demissões?

- De que você acha que está com medo?
- Em que parte do corpo você sente a tensão?
- De que forma você inibe seu potencial?
- Qual é seu sentimento predominante? Você sabe que fez um bom trabalho?
- Pode me dar uma classificação numérica de 1 a 10 para seu nível de confiança em sua capacidade de fazer uma boa apresentação esta tarde?

AVALIE AS ATITUDES

Também precisamos exercer a autoconsciência sobre nossos pensamentos e atitudes atuais e sobre aqueles a que normalmente temos acesso menos consciente. Cada um de nós traz consigo, às vezes desde a infância, antigas crenças e opiniões que colore as percepções e os relacionamentos. Se não formos capazes de reconhecer sua existência e compensar seus efeitos, nosso sentido de realidade será distorcido por eles.

O esforço ou a mudança produzem tensão corporal e ações descoordenadas, que muitas vezes resultam em fracasso.

A interligação do corpo e da mente. A maioria dos pensamentos carrega uma emoção consigo; todas as emoções se refletem no corpo; as sensações corporais muitas vezes desencadeiam pensamentos. Conclui-se, portanto, que as preocupações, os bloqueios e as inibições podem ser abordadas por meio da mente, do corpo ou das emoções, e a libertação de um tende a libertar os outros, embora nem sempre. O estresse persistente, por exemplo, pode ser reduzido identificando-se as tensões corporais, evocando a consciência dos sentimentos que alimentam o excesso de trabalho e descobrindo atitudes mentais, como o perfeccionismo. Pode ser necessário trabalhar em todos os três separadamente. A esse respeito, convém recordar o tema de Timothy Gallwey de que o jogador do Jogo Interior

melhora o desempenho buscando eliminar ou reduzir os obstáculos internos ao desempenho externo.

LIMITE A PROFUNDIDADE

Esse é o momento de uma palavra de advertência. O *coach* pode se tornar consciente de sondar mais profundamente do que o previsto as motivações ocultas e os motivos da pessoa em *coaching*. Essa é a natureza do *coaching*: trata da causa, não apenas dos sintomas. O *coaching* pode ser mais exigente do que consertar as diferenças interpessoais no escritório em face das ordens autoritárias, mas também é mais gratificante em termos de resultados. No entanto, se você for inadequadamente instruído no *coaching* ou de coração fraco, fique de fora! Se suspeitar que um problema de relacionamento pessoal tem origens profundas, então é melhor trazer um profissional com os conhecimentos técnicos necessários. Uma distinção entre o *coaching* e o aconselhamento é que o *coaching* é essencialmente proativo e o aconselhamento é geralmente reativo. Outra é que o *coaching* geralmente aborda as perguntas diretamente relacionadas ao local de trabalho, mas são necessários os conhecimentos técnicos do aconselhamento se o problema estiver em curso ou tiver origem na infância.

PERGUNTAS SOBRE A REALIDADE

As perguntas sobre a realidade, em especial, precisam seguir as diretrizes do tipo “fique de olho na bola” discutidas anteriormente. Aqui elas são repetidas em termos ligeiramente diferentes.

- A exigência de uma resposta é essencial para obrigar a **pessoa em *coaching* a pensar, analisar, olhar, sentir, envolver-se.**

- As perguntas precisam requerer um **foco de alta resolução** para obter informações detalhadas de alta qualidade.
- As respostas sobre a busca da realidade devem ser **descritivas, sem julgamento**, para garantir a franqueza e a precisão.
- As respostas devem ser de qualidade e frequência suficientes para fornecer ao *coach* um **retorno**.

É nessa fase do *coaching* sobre a realidade que as perguntas devem muitas vezes ser iniciadas por “que”, “quando”, “onde”, “quem” e “quanto”. “Como” e “por que” devem ser usados somente com moderação ou quando nenhuma outra palavra for suficiente. Essas duas expressões convidam à análise e à opinião, bem como a posição defensiva, enquanto as interrogativas buscam fatos. Na fase do *coaching* sobre a **realidade**, os fatos são importantes e, como no inquérito policial, a análise antes de todos os fatos estarem presentes pode levar à formação de uma teoria e depois a uma coleta de dados tendenciosa. Os *coaches* precisam estar especialmente alertas, ouvindo e observando, para notar todas as pistas que indiquem a direção a indagação a ser seguida. Deve-se ressaltar aqui que é a a consciência da pessoa em *coaching* que está sendo levantada. O *coach* muitas vezes não precisa conhecer toda a história de uma situação, mas apenas ter certeza de que a pessoa em *coaching* tem uma visão clara sobre isso. Isso não é, portanto, tão demorado como poderia ser se o *coach* precisasse de todos os fatos para fornecer a melhor resposta.

Uma pergunta sobre a **realidade** que raramente deixa de ser importante é: “Que medidas você tem tomado sobre isso até o momento?”. Seguida de: “Quais foram as consequências dessa ação?”. Isso serve para enfatizar a importância da ação e a diferença entre ação e pensamento sobre os problemas. Muitas vezes, as pessoas pensam sobre os problemas por muito tempo, mas só quando lhes perguntam o que fizeram a respeito é que percebem que não fizeram nada.

SOLUÇÃO ANTECIPADA

É surpreendente como muitas vezes a investigação aprofundada da **realidade** descobre a resposta antes mesmo de se entrar na terceira e quarta etapas do *coaching*. Os procedimentos óbvios que emergem da realidade ou mesmo da etapa da **meta** são muitas vezes acompanhados de um grito de reconhecimento do tipo “Heureca!” e um impulso adicional para terminar a tarefa. A importância disso é de tal ordem que os *coaches* devem estar dispostos a demorar-se suficientemente nas etapas das **metas** e da **realidade** e resistir à tentação de passar às opções prematuramente. Portanto, para não fazer isso, vamos acompanhar a sessão de *coaching* que Mike está ministrando para Joe.

MIKE: Tudo bem quanto a suas metas, Joe; agora vamos ver como estão as coisas. Quanto você está pesando?

JOE: Uns 101 quilos com as roupas.

MIKE: Quando foi a última vez que se pesou?

JOE: Na semana passada.

MIKE: Atrás da porta do banheiro há uma balança. Você se importaria em se pesar agora?

JOE: ... Ai, o açúcar! Estou com mais de 105!

MIKE: Você come demais?

JOE: Sim, sou um pouco chocólatra e gosto de alimentos gordurosos.

MIKE: Tem comido muito ultimamente?

JOE: Mais do que o habitual. É assim quando estou preocupado.

MIKE: Com o que está preocupado agora?

JOE: Com a saúde, estou na meia-idade e me sinto um pouco inseguro quanto ao trabalho.

MIKE: O que o incomoda mais?

JOE: A saúde, acho, porque tenho certeza de que, se pudesse controlá-la, meu estado de espírito e, portanto, meu trabalho melhorariam.

MIKE: Muito bem, vamos ficar por aqui hoje, mas em outra sessão poderíamos analisar especificamente seu estado de espírito ou seu trabalho. O que você come demais?

JOE: Batatas chips e sobremesas.

MIKE: Em todas as refeições?

JOE: Quase todo dia, pelo menos uma vez.

MIKE: Em casa ou fora de casa? No almoço ou à noite?

JOE: À noite, em casa, e quando comemos fora, pelo menos duas noites por semana.

MIKE: Com amigos ou com sua esposa?

JOE: Quase sempre só nós dois.

MIKE: Sua esposa gosta de comer muito também?

JOE: Na verdade, não, mas ela sabe que gosto e me acompanha.

MIKE: Então você gosta de doces e de batatas chips, come mais quando está preocupado e isso geralmente à noite e com a família. E quanto à bebida?

JOE: Às vezes tomo uma cerveja no almoço e costumo tomar uma garrafa de vinho barato à noite.

MIKE: Exatamente quantas cervejas você bebeu nos últimos sete dias?

JOE: Deixe-me ver... cerca de doze.

MIKE: E na semana anterior?

JOE: A mesma coisa, para ser franco.

MIKE: Vamos falar dos exercícios agora?

JOE: Tudo bem. Comecei a correr, pelo menos.

MIKE: Quantas vezes você corre e por quanto tempo?

JOE: Cerca de 15 minutos, umas duas vezes por semana.

MIKE: Quando você correu esta semana?

JOE: Não corri, me senti muito mal.

MIKE: E na outra semana?

JOE: Na manhã de domingo, apenas uma vez. Pretendia correr de novo, mas as panturrilhas ainda doíam.

MIKE: O mal-estar foi por causa da corrida?

JOE: Sim. Tornozelos, panturrilhas, coxas, respiração pesada... Odeio isso.

MIKE: Que outros exercícios você faz... andar a pé, de bicicleta, até mesmo subir as escadas em vez de tomar o elevador?

JOE: Não, mas tomo uma sauna de vez em quando.

MIKE: Quanto você acha que ajuda?

JOE: Ajuda quanto à sensação de culpa e não é muito extenuante.

Joe agora está mais franco consigo mesmo sobre a realidade de sua permissividade quanto à comida e bebida e quanto a fazer um mínimo de exercícios. Seu pensamento ou as ideias sobre si mesmo agora se baseiam na realidade. Mais importante ainda, ele sabe exatamente de onde está partindo.

Mike então o leva de volta a rever sua meta de 95 quilos, que é talvez irreal em vista do fato de que realmente está pesando 105. No entanto, Joe está tão desgostoso com a realidade de seu peso que não deseja alterar a meta de 95 quilos, mesmo que isso agora requeira uma redução de mais de 1 quilo por mês em média. Mike ainda considera que seja realista.

Felizmente, Mike se oferece para treinar Joe na corrida, para tentar reduzir o mal-estar, portanto isso nos dará a oportunidade de acompanhar um exemplo do *coaching* em uma aptidão física. Eles saíram para uma corrida curta juntos, tendo concordado sobre um ritmo fácil e uma meta de encontrar um estilo de corrida agradável, acompanhada de uma atividade mental.

MIKE: Muito bem, vamos encontrar uma velocidade inicial em que se sinta relativamente à vontade... O que você está percebendo em seu corpo?

JOE: As panturrilhas parecem tensas.

MIKE: Direcione toda sua atenção nas panturrilhas e me diga exatamente o que sente nelas.

JOE: Tensão atrás delas.

MIKE: Quando sente isso? O tempo todo nas duas panturrilhas ou outra coisa?

JOE: Não, só quando faço esforço, e mais na direita do que na esquerda.

MIKE: Dê à panturrilha direita uma classificação de tensão em uma escala de 1 a 10, sendo 10 o mais tenso que possa imaginar.

JOE: Na verdade, diminuiu um pouco, mas está em cerca de cinco na perna direita e em três na perna esquerda.

MIKE: E agora?

JOE: Desceu para três.

MIKE: Continue acompanhando e me diga quando chegar a dois:

JOE: As duas estão em dois agora ou até menos. Sinto que estou muito bem, mas meus braços doem um pouco com o balanço.

MIKE: Muito bem, preste atenção à dor nos braços e me diga mais sobre isso.

JOE: Ei, depois que comecei a prestar atenção, senti que eles relaxavam, talvez por estar com eles mais baixos.

MIKE: Assim é mais agradável, então?

JOE: Com certeza.

MIKE: Também me parece mais à vontade também.

JOE: É, e sinto que estou me movendo muito bem. Normalmente, a essa altura minha respiração está ofegante, mas percebo que estou respirando muito ritmicamente.

MIKE: Acompanhe sua respiração por um tempo. Não tente respirar de forma diferente, mas observe a inspiração e a expiração, como acontece de cada vez.

JOE: Ela está mais lenta ainda. Acho que vou me tornar um corredor!

MIKE: Qual a característica que você mais gostaria de ganhar na corrida?

JOE: Você mencionou e estou começando a sentir... relaxar.

MIKE: Muito bem, a que nível acha que está relaxando, em uma escala de 1 a 10?

JOE: Bem, estava em cerca de quatro mas já está chegando a seis.

MIKE: Que parte do corpo você considera mais para essa avaliação?

JOE: Os ombros, curiosamente.

MIKE: E como está agora?

JOE: Oito! Me sinto ótimo!

MIKE: Sim, e estamos de volta ao ponto de partida três minutos antes do que você pensou que conseguiria.

JOE: Isso é incrível. Acho que poderia correr mais 15 minutos, sem suar.

MIKE: Você vai conseguir em pouco tempo. Muito bem. Você percebeu como concentrar a atenção internamente resolve as áreas problemáticas, leva ao relaxamento e é tão interessante que o tédio é eliminado. Isso transforma uma tarefa em um prazer.

JOE: Você não tinha me dito como correr de maneira mais eficiente, mas parece que encontrei meu ritmo sozinho. Isso me faz sentir bem e também abre possibilidades em outras áreas.

No *coaching* puramente para aprender ou desenvolver uma habilidade física em campo ou em tempo real, o processo que usamos, repetido de formas diferentes, está completo no final dessa fase. A melhora no desempenho acontece por meio da aplicação da **consciência** durante essa fase da **realidade**, como aconteceu com Joe. No entanto, com uma melhora global da saúde e do bem-estar de Joe, e a superação dos problemas no trabalho, ainda é necessária uma investigação, um planejamento, uma revisão e assim por diante. Há ainda duas etapas a percorrer.

Que opções você tem?

Quando tiver certeza de que as ideias acabaram, tenha mais uma.

O propósito da etapa OPÇÕES não é encontrar a resposta “certa”, mas criar e listar o máximo de linhas de ação alternativas possível. Nessa fase, a quantidade de opções é mais importante do que a qualidade e a viabilidade de cada uma. O processo de estimulação do cérebro ao reunir todas as opções é tão valioso quanto a lista de opções em si, porque mantém a criatividade em ação. É a partir dessa base ampla de possibilidades criativas que são selecionadas as etapas específicas da ação. Se houver preferências, censura, ridículo, obstáculos ou a necessidade de perfeição durante o processo de coleta, perdem-se contribuições potencialmente valiosas e as escolhas serão limitadas.

MAXIMIZANDO ESCOLHAS

O *coach* fará todo o possível para extrair essas opções da pessoa em *coaching* ou da equipe que está treinando/gerindo. Para tanto precisa criar um ambiente no qual os participantes se sintam seguros o suficiente para expressar seus pensamentos e ideias sem inibição ou medo de julgamento do *coach* ou outras pessoas. Todas as contribuições, por mais aparentemente tolas que sejam, precisam ser anotadas, geralmente pelo *coach*, para o caso de conterem o germe de uma ideia que possa ganhar importância à luz das sugestões posterior.

SUPOSIÇÕES NEGATIVAS

Um dos fatores que mais restringe a geração de soluções criativas nas empresas e para outros os problemas são as suposições implícitas que carregamos, muitas das quais mal temos conhecimento. Por exemplo:

- Não dá para fazer isso.
- Não pode ser feito assim.
- Eles nunca concordariam com isso.
- Isso leva a um custo muito alto.
- Não podemos arcar com a demora.
- A concorrência já deve ter pensado nisso.

E muitas outras. Observe que todas contêm uma negativa ou uma rejeição. Um bom *coach* convidaria seu pessoal em *coaching* a se perguntar: “E se... ?” Por exemplo:

- E se você tivesse um orçamento grande o bastante?
- E se você tivesse mais funcionários?
- E se você soubesse a resposta? Qual seria?
- E se esse obstáculo não existisse? O que você faria então?

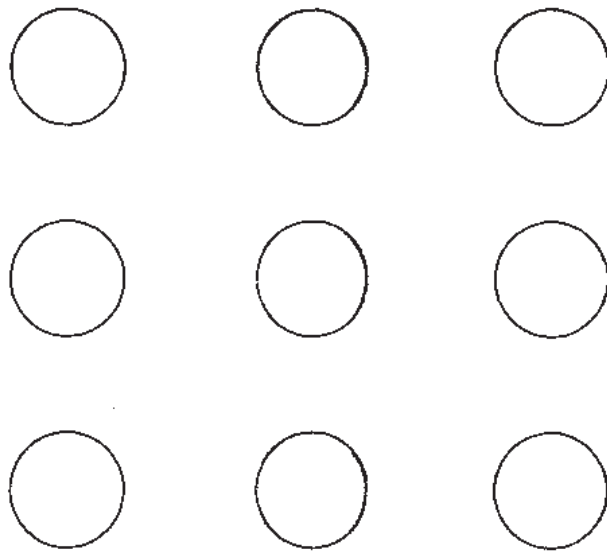
Por esse processo, que evita temporariamente a censura da mente racional, é desencadeado o pensamento mais criativo e, talvez, descubra-se que o obstáculo é menos intransponível do que parecia. Talvez outro integrante da equipe conheça uma maneira de contornar esse obstáculo, então o impossível torna-se possível graças às contribuições somadas de mais de uma pessoa.

EXERCÍCIO DOS NOVE PONTOS

Em nossos cursos de formação para *coaches* às vezes usamos o conhecido exercício dos nove pontos para ilustrar graficamente os

pressupostos autolimitantes que todos tendemos a trazer conosco. Para aqueles de vocês que não estão familiarizados com o exercício ou que já o tenham feito mas talvez não se lembrem da resposta, aqui vai ele.

EXERCÍCIO DOS NOVE PONTOS



Una os nove pontos, usando apenas quatro linhas retas. Você não deve levantar a caneta ou o lápis do papel e não deve repetir nenhuma linha.

Você deve se lembrar ou perceber que a suposição que precisa ser eliminada é a que diz: "Você precisa permanecer dentro do quadrado". No entanto, não se torne demasiado convencido. Você seria capaz de repeti-lo, com as mesmas regras, mas com três linhas ou menos? Com que suposições está se limitando agora?

É claro que ninguém disse que você precisa desenhar sua linha no meio dos pontos, mas aposto que você presumiu isso. E quanto a duas linhas ou mesmo uma?

Ninguém disse que não pode rasgar a página e enrolá-la num cone, rasgá-la em três tiras ou dobrá-lo como uma sanfona. O que isso faz é romper com outra suposição, segundo a qual só temos uma variável, a posição das linhas. Mas quem disse que você não pode mover os pontos? Identificar todas as variáveis disponíveis expande nosso pensamento e nossa lista de opções. Romper com esses pressupostos autolimitantes liberta-nos para resolver os problemas antigos de novas maneiras. O segredo é identificar o falso pressuposto, e aí fica muito mais fácil encontrar a solução. (Na página 273, encontram-se várias soluções para o problema dos nove pontos.)

OPÇÕES ESPORTIVAS

Benefícios e custos. Depois de gerada uma lista abrangente, a etapa vontade do *coaching* pode ser apenas uma simples pergunta para selecionar a melhor do grupo. No entanto, em perguntas mais complexas, como tantas no mundo dos negócios, pode ser necessário reexaminar a lista observando os benefícios e custos de cada um dos procedimentos. Isso deve ser feito novamente pelo *coaching* e é aqui que pode surgir uma combinação de duas ou mais ideias como o ideal. A essa altura, às vezes convindo a pessoa em *coaching* a observar o quanto ela gosta de cada opção na lista em uma escala de 1 a 10.

Contribuição do coach. O que o *coach* fazer se tiver um conhecimento, habilidade ou experiência especial do problema em questão e a pessoa em *coaching* não encontra o que, para o *coach*, é a solução óbvia? Em que etapa o *coach* deve contribuir com sua experiência? Sem dúvida, quando reconhece que a pessoa em *coaching* esgotou suas possibilidades. Mas como pode dar sua contribuição e ainda assim não prejudicar o sentimento de total propriedade da pessoa em *coaching*? Simplesmente dizendo: “Tenho algumas outras opções possíveis. Gostaria de conhecê-las?” Muito poucas pessoas em *coaching* diriam que não, mas poderão pedir ao *coach* para esperar

enquanto terminam uma determinada linha de pensamento. As sugestões fornecidas pelo *coach* só receber sempre a mesma importância das outras **opções**.

Mapeando as opções. Na lista de opções, a hierarquia subconsciente (as coisas mais importantes em primeiro lugar) que existe quando se faz uma coluna vertical pode ser evitada escrevendo-as ao acaso em uma folha de papel, da maneira como um especialista em palavras cruzadas resolve um anagrama.

Vamos ver como Mike, que por acaso é um bocado bem preparado fisicamente, trata a questão das **opções** com Joe, que sem dúvida espera um receita pronta do especialista para sua má condição física.

MIKE: E então, quais seriam as coisas que você poderia fazer, Joe, para ficar mais enxuto e em forma?

JOE: Eu poderia correr com mais frequência, ou mais longe ou mais rápido.

MIKE: O que mais?

JOE: Poderia reduzir a alimentação e a bebida.

MIKE: O que mais?

JOE: Poderia comer menos alimentos gordurosos.

MIKE: Que outras formas de exercício que poderia fazer?

JOE: Ah, bem, acho que poderia frequentar uma academia.

MIKE: Mais alguma coisa?

JOE: Poderia nadar ou quem sabe até jogar squash, que é algo cheguei a pensar. Ou golfe.

MIKE: O que mais você poderia fazer que não requer nenhum investimento, nenhum equipamento, nenhuma filiação a clube, apenas dentro de sua vida normal?

JOE: Não consigo pensar em nada. Não poderia andar de bicicleta, porque não tenho uma bicicleta e não vou comprar uma para isso!

MIKE: E se você tivesse uma?

JOE: Poderia ir de bicicleta para o trabalho... e ao bar! Poderia ir a pé para o trabalho e subir pelas escadas em vez de tomar o elevador até o quarto andar.

MIKE: É, poderia mesmo. Só isso?

JOE: Isso é o suficiente, não é?

MIKE: Você gostaria mais uma opção para considerar?

JOE: Claro, se tiver uma.

MIKE: Que tal levantar pesos e fazer exercícios em casa?

JOE: Sim, é possível também.

Em seguida, Joe e Mike examinam a lista e consideram as vantagens e desvantagens das opções. O golfe é demorado. O squash é uma modalidade de exercício muito mais rápida e intensa, mas requer um pouco de tempo para aprender a aproveitar melhor. A piscina mais próxima fica a 5 quilômetros de distância, mas a natação não produz lesões. Juntos, eles estudam os aspectos práticos de determinadas dietas e de ser capaz de abster-se de bebida no ambiente profissional.

APTIDÃO PARA O TRABALHO

Para que não pense que esse exemplo de *coaching* é um pouco distante do contexto das empresas, considere a seguinte declaração feita por Sir Michael Edwards em uma entrevista a David Hemery para o livro *Excelência nos esportes*:

Sou sempre muito reticente em introduzir uma pessoa fora de forma e com sobrepeso para uma equipe; isso sugere falta de disciplina. Estou com 60 anos e jogo squash três vezes por semana e tênis uma vez. Não estou acima do peso. Minha energia é maior do que era aos 50. Tenho certeza de que estou mais apto do que meus concorrentes e acho isso fundamental. Não gostaria de ninguém em minha equipe que não estivesse fisicamente apto.

Algumas pessoas considerariam essa afirmação politicamente incorreta – mas isso não significa que seja falsa. Existe uma relação irrefutável entre as aptidões física, mental e emocional, então por que negá-la?

De qualquer modo, Joe está ciente de todas as opções e conhece com bastante clareza seus prós e contras. Chegou o momento da decisão.

10

O que você vai fazer?

Momento de decisão e momento de precisão.

O propósito desta fase final da sequência do *coaching* é transformar a discussão em uma decisão. É o desenvolvimento de um plano de ação para atender a uma exigência que foi especificada claramente, num campo que foi cuidadosamente pesquisado e com a utilização da variedade mais ampla possível de materiais de aperfeiçoamento.

O conjunto a seguir de perguntas sobre a vontade aplica-se à maioria das situações do *coaching*. Evidentemente, o *coach* irá acrescentar subconjuntos de perguntas para esclarecer cada um desses pontos, mas as principais perguntas formam uma espinha dorsal eficaz para esta fase.

As exigências de um gerente autocrata são muitas vezes encaradas com resignação calma, resistência ou ressentimento, por mais que as pessoas se expressem diplomaticamente. O *coach*, por outro lado, pode provocar um nível surpreendente de resistência nesta estapa de sua indagação, sem causar maus sentimentos, já que não está impondo sua vontade, mas acionando a vontade da pessoa em *coaching*. A pessoa em *coaching* sempre mantém a capacidade de escolher e a vontade de assumir, mesmo que sua decisão seja de não praticar nenhuma ação e, portanto, não se sente oprimida por perguntas difíceis. Ela pode até se divertir com o reconhecimento da própria ambivalência. Caso se sinta pressionada, isso sugere que o *coach* estava inconscientemente revelando que acha que a pessoa em *coaching* deve praticar uma ação específica.

Agora vou considerar a importância, o objetivo e a melhor maneira de fazer a cada uma dessas perguntas.

- **O que você vai fazer?** Essa pergunta é bastante diferente de “O que você poderia fazer?” ou “O que você está pensando em fazer?” ou “Qual destes você prefere?”. Nenhuma dessas implica uma decisão firme. Depois de o *coach* ter feito essa pergunta em voz clara e firme, indicando que chegou o momento da decisão, poderá acompanhá-la de uma pergunta como “Em qual destas alternativas você vai agir?”. Na maioria das perguntas de *coaching* o plano de ação irá incorporar mais de uma opção ou partes das opções combinadas.

As opções foram apenas vagamente definidas. Agora é o momento para o *coach* fazer perguntas para esclarecer os detalhes das opções escolhidas. De longe a mais importante dessas será:

- **Quando você vai fazer isso?** Essa é a mais dura de todas as perguntas. Todos temos grandes ideias sobre o que gostaríamos de fazer ou pretendemos fazer, mas é só quando lhes definimos uma data é que elas chegam ao nível da realidade. E algum momento no ano que vem também é insuficiente. Se vamos fazer alguma coisa a data precisa ser muito específica.

Se uma determinada ação é necessária, a resposta procurada pode ser “Às 10 horas da próxima terça-feira, dia 12”. Muitas vezes, as datas de início e fim serão necessárias. Se a ação a ser seguida é repetitivo, então os intervalos precisam ser especificados: “Vamos nos encontrar às 9 horas da primeira quarta-feira de cada mês”. Cabe ao *coach* vincular a pessoa em *coaching* aos horários exatos. A pessoa em *coaching* poderá relutar, mas o bom *coach* não vai deixá-la escapar.

- **Essa ação vai atender a sua meta?** Agora que temos uma ação e uma data ou período, antes de avançar ainda mais é importante

verificar se as coisas estão tomando o rumo das metas da sessão e de longo prazo. Sem essa verificação, a pessoa em *coaching* poderá achar que se desviou do rumo traçado. Se isso acontecer, será importante não se apressar a mudar a ação, mas verificar se de fato não é a meta que precisa ser modificada à luz do que surgiu quando foi definido.

- **Quais obstáculos você poderia encontrar ao longo do caminho?** É importante preparar-se para quaisquer circunstâncias que possam inibir a finalização da ação e antecipar-se a elas. Podem surgir não só circunstâncias externas perturbadoras, mas internas também, tais como uma insegurança da pessoa em *coaching*. Algumas pessoas deixam de levar a sério o compromisso e mal podem esperar que apareça obstáculo que lhes dê uma desculpa para escapar. Isso pode ser prevenido no processo do *coaching*.
- **Quem precisa saber?** Na maioria das vezes, no mundo dos negócios, os planos são alterados e as pessoas que devem ser informadas imediatamente só ficam sabendo mais tarde e indiretamente, o que é muito ruim para as relações com o pessoal. O *coach* precisa certificar-se de que todas as pessoas envolvidas estejam listadas e que seja feito um plano para serem informadas.
- **Que tipo de apoio que você precisa?** Essa possivelmente se relaciona à pergunta anterior, mas o apoio pode vir de muitas formas diferentes. Pode significar um acordo para trazer de fora pessoas, conhecimentos ou recursos, ou algo mais simples como informar um colega de sua intenção e pedir-lhe para lembrá-lo ou mantê-lo avisado. Só de partilhar sua intenção de agir com outra pessoa muitas vezes tem o efeito de assegurar que você o faça.
- **Como e quando você pretende obter esse apoio?** Não é bom, quando se quer algum apoio, não tomar as medidas necessárias para obtê-lo. Aqui o *coach* precisa persistir até que as ações da pessoa em *coaching* sejam bem definidas e determinadas.
- **Que outras considerações quer fazer?** Essa é uma pergunta geral necessária para que a pessoa em *coaching* não pode

dizer que o *coach* omitiu alguma coisa. É de responsabilidade da pessoa em *coaching* garantir que nada seja deixado de fora.

- **Classifique em uma escala de 1 a 10 o nível de certeza que você tem de que vai executar as ações definidas.** Essa classificação não dá certeza de que tudo aconteça realmente. É uma avaliação da intenção da pessoa em *coaching* de fazer sua parte do trabalho. O término da tarefa pode depender do acordo ou da ação dos outros e não pode ser avaliado.
- **O que o impede de dar 10?** Se você se classificou em menos de oito, como poderá reduzir o tamanho da tarefa ou aumentar a escala de tempo para permitir que aumente a classificação para oito ou acima? Se sua classificação ainda estiver abaixo de oito, risque a etapa da ação, uma vez que é improvável que a conclua.

CONCLUSÃO

Isso não significa sabotar a conclusão como poderia parecer mas, por nossa experiência, a pessoa que se classifica abaixo de oito raramente segue adiante. No entanto, quando confrontada com a necessidade de admitir o fracasso, a pessoa em *coaching* pode de repente encontrar a motivação necessária.

Muitos de nós estamos familiarizados com os itens que se repetem sempre em nossas listas de tarefas, seja no trabalho, seja apenas em afazeres em casa. Nossa lista torna-se tão amassada e rabiscada que acabamos tendo de reescrevê-la e os mesmos itens continuam sendo copiados. Com o tempo, começamos a nos sentir devidamente culpados, mas ainda assim nada acontece. “Como é que nunca consigo terminar isso?”, gememos para nós mesmos. Nossa lista de tarefas incompletas é a prova de nosso fracasso. Bem, por que me sinto mal em relação a isso? Se você não vai fazer algo, tire da lista. E se quiser ser cada vez mais um sucesso, não coloque nada em sua lista que não pretenda fazer!

Lembre-se de que o *coaching* tem como meta desenvolver e manter a autoconfiança da pessoa em *coaching*. Devemos, portanto, orientar as pessoas para o sucesso para o bem delas mesmas, e de sua empresa.

CONCLUINDO O CICLO DO COACHING

Nesse ponto, o ciclo do *coaching* está completo, mas cabe ao *coach* oferecer à pessoa em *coaching* um registro claro e preciso por escrito das etapas de ação definidas e as respostas da pessoa a todas as perguntas. Ele deve conseguir que a pessoa leia tudo e confirme que é um registro verdadeiro, que constitui seu plano, que compreende e que pretende realizá-lo. É aí que eu como *coach* geralmente me ofereço como um suporte contínuo e me coloco à disposição da pessoa, caso precise de mim. Às vezes, eu mesmo entro contato depois de um intervalo apropriado, só para ver como as coisas estão indo. Tudo isso serve para ajudar a pessoa a perceber que é importante. Quero que a pessoa deixe a sessão com uma sensação boa sobre si mesma e sobre suas chances de conseguir o trabalho completado. Se o fizer, então terá conseguido.

Vejamos como Mike lida com essa fase final e importante da vontade com Joe.

MIKE: Bem, Joe, aqui está a lista aqui. Deixe-me lembrá-lo:

Correr com mais frequência, mais longe ou mais rápido.

Comer e beber menos e de maneira mais saudável.

Frequentar uma academia de ginástica.

Natação.

Squash.

Golf.

Ciclismo.

Andar a pé.

Subir pelas escadas.

Levantar pesos e/ou fazer exercícios em casa.

Quais dessas atividades você vai fazer?

JOE: Definitivamente, pretendo continuar com a corrida, no mínimo de três vezes por semana durante 20 minutos.

MIKE: Quando pretende começar?

JOE: Na próxima semana: a primeira corrida na terça-feira.

MIKE: Que dias e a que hora de cada dia você vai correr?

JOE: Normalmente, terça e quinta logo ao chegar em casa do trabalho e nas manhãs de domingo. Domingo vou correr meia hora.

MIKE: O que mais pretende fazer?

JOE: Vou eliminar as batatas chips e o chocolate completamente.

MIKE: E quanto à bebida?

JOE: Esperava que não me perguntasse isso diretamente! Mas, sim, chega de vinho e apenas meia caneca de cerveja por dia.

MIKE: Até que ponto isso é realista? Não vai furar a meia caneca se estiver com os amigos?

JOE: Provavelmente não.

MIKE: Tenho uma sugestão.

JOE: Qual?

MIKE: Três canecas e meia por semana. Se exagerar num dia, poderá se abster no dia seguinte ou dois dias seguidos.

JOE: Parece bom... muito mais de seguir, mas com o mesmo resultado.

MIKE: Quando vai começar?

JOE: Domingo.

MIKE: E quanto aos outros exercícios?

JOE: Vou marcar umas aulas de squash para ver se gosto e se posso começar.

MIKE: Quando?

JOE: Eu sabia que você ia perguntar isso! Vou ligar para o instrutor hoje e marcar a primeira aula na próxima semana.

MIKE: E a aula seguinte?

JOE: Na semana seguinte.

MIKE: Mais alguma coisa?

JOE: Bem, certamente não vou começar a ir de bicicleta para o trabalho agora em novembro, por causa do frio. Vou colocar deixar em espera até o começo de abril.

MIKE: Vou lembrá-lo disso [pegando a agenda] e estou falando sério!

JOE: Talvez possa fazer alguns exercícios em casa enquanto isso.

MIKE: Quais exercícios, com que frequência?

JOE: Você é o especialista, pode me dizer.

MIKE: Voltaremos a isso. Acabou?

JOE: Isso deve ser mais do que suficiente para cumprir minha meta.

MIKE: Concordo, mas é realista?

JOE: Acho que sim.

MIKE: Agora, quais obstáculos que consegue prever?

JOE: O Natal quanto aos alimentos e bebidas, e as condições meteorológicas extremas para a corrida. Isso é tudo. Ah, e minha preguiça natural.

MIKE: Como pretende lidar com isso?

JOE: Vou me conceder umas duas canecas a mais de cerveja naquela semana e um prato de batatas fritas! Estarei de férias na semana após o Natal e vou fazer duas corridas a mais.

MIKE: E se houver granizo ou neve na época ou em qualquer outro momento?

JOE: Vou substituir a corrida por squash ou natação. Sei o que você vai perguntar. Quarenta minutos de squash ou vinte comprimentos de piscina.

MIKE: E quanto a sua preguiça, que todos temos?

JOE: Preciso de um empurrãozinho de vez em quando.

MIKE: Exatamente onde eu queria chegar. Esse é um tipo de apoio de que você precisa, e quem vai dar?

JOE: Minha mulher, quanto aos alimentos; vou pedir-lhe para me incentivar a correr. Vou falar com ela sobre isso hoje à noite.

MIKE: Precisa de mais apoio?

JOE: De você, um telefonema a cada quinzena ajudaria e eu gostaria que me mostrasse alguns bons exercícios para fazer em casa. Não quero comprar pesos e essas coisas.

MIKE: Evidentemente, exercícios abdominais não exigem que ninguém segure seus pés e são muito bons para os músculos do estômago. Comece com dez e vá aumentando as repetições. Agachamentos e flexões também são bons. De novo, ir devagar com as repetições é melhor do que forçar. Cerca de dez minutos por dia seria ótimo.

JOE: Muito bem, farei todas as manhãs quando me levantar e se pular um dia ainda terei uma segunda chance à noite. Se perder um dia inteiro, vou fazer duas vezes no dia seguinte.

MIKE: Quando vai começar a fazer esses exercícios?

JOE: Que tal amanhã de manhã?

MIKE: Você parece surpreendentemente disposto para se propor um programa bastante ambicioso, considerando seu histórico. Como avaliaria suas chances de furar nos próximos três meses em uma escala de 1 a 10?

JOE: Essa é uma pergunta difícil... sete, acho.

MIKE: Que parte desse programa poderia excluir ou reduzir para se dar uma classificação mais alta?

JOE: Acho que o que é demais e estou em dúvida é o squash, porque não serei capaz de fazer por conta própria e em curto prazo. Se largar o squash, vou me dar um nove.

MIKE: Ótimo. Uma verificação final: esse programa vai levá-lo a atingir sua meta?

JOE: Eu alterei a ênfase, mas acho que ultrapassa a meta e estou muito confiante em ter sucesso.

Nem todas as sessões do *coaching* são tão simples como essa e a pessoa em *coaching* pode oferecer mais resistências e complicações, mas isso é bastante comum e serve para ilustrar a maioria dos princípios do *coaching*.

Como já disse antes, a maioria das sessões do *coaching* é menos formal e estruturada do que essa. A maioria acontece de uma maneira que os não iniciados podem até não reconhecer como um *coaching* afinal. Eles simplesmente vão pensar que uma pessoa estava sendo especialmente útil e atencioso com a outro e era obviamente um bom ouvinte. Estruturados ou informais, os princípios fundamentais de elevar a consciência e desenvolver a responsabilidade no executante são sempre a chave do bom *coaching*.

Parte II

O que é desempenho?

Se tanto a qualidade de um desempenho quanto o aprendizado com a experiência são importantes, o coaching é imprescindível. Se não forem, então diga o que é - se puder.

“O cumprimento das funções exigidas de uma pessoa” é como meu dicionário define desempenho, mas isso não parece diferente de fazer o mínimo necessário para seguir em frente. Isso não é desempenho, em minha opinião; não é a que me refiro neste livro.

Desempenho de verdade é ir além do que é esperado; é definir seus próprios padrões mais elevados, invariavelmente padrões que ultrapassam o que os outros exigem ou esperam. Naturalmente, é a expressão do potencial de cada um. Isso se aproxima do segundo significado de desempenho, tal como definido por meu dicionário: “uma ação, um feito, uma exibição pública de habilidade”. É disso que trata o *coaching*.

Por definição, a plena expressão do próprio potencial requer a vontade de assumir a propriedade ou a responsabilidade total. Caso contrário, não seria o potencial de alguém, seria em parte de outra pessoa. O *coaching* é, portanto, o estilo ou ferramenta de gestão essencial para otimizar o potencial e o desempenho das pessoas. Ordenar, exigir, instruir e convencer com ameaças, ostensivas ou veladas, não pode produzir um desempenho ideal sustentável, ainda que consiga que o trabalho seja feito.

A pergunta que o líder ou gerente precisa fazer a si mesmo é até que ponto quer o trabalho bem-feito ou até que ponto espera o bom desempenho que está procurando. E será que ele sabe realmente o que é um bom desempenho? O *coaching* pode levar a um

desempenho além das expectativas do *coach*/gerente e para além dos sonhos do executante.

Nosso desempenho é muito bom no piloto automático, com a atenção em outras coisas, mas o desempenho superior requer uma atenção mais completa e sem distrações.

No esporte, em que o sucesso e o fracasso são definidos muito nitidamente, as regras são simples, o intervalo de tempo é curto e o desconforto físico ou mental é determinado, não é difícil de evocar a automotivação. As publicações sensacionalistas querem nos fazer crer que a fama e a fortuna são o sonho de cada atleta nos esportes. Para alguns, talvez, mas a maioria busca metas menos tangíveis, tais como identidade, autoestima, excelência e uma experiência culminante, além de uma recompensa exclusivamente pessoal que só pode ser vivida por quem pratica.

Em comparação, o sucesso nos negócios é menos glamoroso e mais demorado. A qualidade de vida no ambiente de trabalho, em virtude das horas e dos anos ali passados, ganhar uma importância muito maior. Poucos capitães da indústria atingem um nível de reconhecimento público e os que conseguem provavelmente será pela má fama do que por outro motivo. Por outro lado, os negócios oferecem inúmeras oportunidades, grandes e pequenas, para a realização pessoal de metas que podem ser escolhidas individualmente para proporcionar o crescimento pessoal ideal. Infelizmente, poucas pessoas conseguem ver o local de trabalho como uma universidade para o crescimento pessoal ou suas tarefas como desafios. Não é de surpreender, portanto, que seu desempenho não tenha brilho.

A JOHNSONVILLE SAUSAGE

Deixe-me contar-lhe uma história de muito tempo atrás. Eu a mantenho nesta edição precisamente para mostrar até que ponto os

líderes empresariais esclarecidos fizeram coisas que produziram grandes sucessos, mas dos quais outros líderes empresariais atuais ainda não se deram conta. Qual é a cola que liga tantos líderes empresariais ao passado, às práticas do passado, ao pensamento passado, aos hábitos do passado e às loucuras do passado? O que é preciso para as pessoas mudarem? É a morte e o renascimento? Ou poderia ser simplesmente um grave colapso econômico?

A história é sobre uma empresa estadunidense com o nome improvável de Johnsonville Sausage. Esse era o nome de uma empresa familiar fabricante de linguiças em Wisconsin que, em 1980, era dirigida por Ralph Stayer. Stayer escreveu um artigo sobre a empresa na edição de novembro/dezembro de 1990 da *Harvard Business Review* sob o título "Como aprendi a deixar meus trabalhadores liderarem", do qual vou citar alguns trechos.

O crescimento, as vendas e os lucros eram bons na Johnsonville Sausage, dando todas as indicações de um negócio bem-sucedido, mas... "O que mais me preocupava do que a competição (...) era a distância entre o potencial e o desempenho", escreveu Stayer. "Ninguém desperdiçaria dinheiro, tempo e materiais deliberadamente; simplesmente acontecia de as pessoas não assumirem nenhuma responsabilidade por seu trabalho. Elas apareciam pela manhã, faziam sem entusiasmo o que lhes dissessem para fazer e depois voltavam para casa."

A situação que Stayer descreve é muito comum, mas ele reconhecia claramente que a responsabilidade desempenha um papel vital em aproximar o desempenho do potencial. Reconhecendo isso, Stayer diz: "Passei do controle autoritário à abdicação autoritária". Assim, ele impôs a responsabilidade à força a sua equipe de gestão e esperou que essa adivinhasse o que ele queria. Não funcionou, porém. "O início da década de 1980 me ensinou que não poderia atribuir a responsabilidade. As pessoas tinham de esperá-la, querê-la, até mesmo exigí-la. (...) Para induzir as pessoas a isso (...) precisei aprender a ser um melhor *coach*."

Ele mudou de filosofia. As pessoas que faziam a linguiça começaram provar os embutidos e não mais os supervisores e gerentes, e elas se encarregaram do controle de qualidade e de fazer aprimoramentos no produto e em sua embalagem. Em seguida, o setor de produção fábrica levantou a questão sobre os colegas com desempenho insuficiente:

Nós nos oferecemos para ajudá-los estabelecer padrões de desempenho e para orientá-los no tratamento dos colegas com desempenho insuficiente, mas insistimos que, uma vez que eram os especialistas em produção e desempenho, dependia deles lidar com a situação. Mordi minha língua mais de uma vez, mas eles assumiram a responsabilidade de lidar com os problemas de desempenho e até mesmo demitiram as pessoas que não atendiam aos padrões das equipes.

Em pouco tempo, a força de trabalho Johnsonville tornara-se a responsável pela grande maioria das funções. Expressões como “funcionário” e “subordinado” foram retiradas em favor de “associados” da organização e os gerentes passaram a ser chamados de “coordenadores” ou “coaches”. Essa mudança na linguagem deu o tom da organização renovada, em que as promoções aconteciam de acordo com a capacidade como professor, *coaching* e facilitador, em vez da gestão ou solução de problemas no sentido tradicional. ❁

Stayer percebeu que a força de trabalho:

queria ver se eu praticava o que pregava. Desde o início, fiz coisas simples para demonstrar minha sinceridade. Fiz uma placa para minha mesa na qual se lia: A PERGUNTA É A RESPOSTA. Quando as pessoas me procuravam com perguntas, eu me perguntava se eram perguntas que deveria responder. Invariavelmente, não eram. Invariavelmente, as pessoas me pediam para tomar decisões por eles. Em vez de dar respostas, eu invertia a situação e devolvia a pergunta, tentando fazê-los retomar seus próprios problemas.

Com o passar do tempo, os "associados" tinham poderes para tomar decisões estratégicas e o fizeram com sucesso, e Stayer até começou a se ver como um consultor da própria empresa.

Há dez anos, quando comecei esse processo de mudança, não via a hora de tudo acabar e poder voltar a meu trabalho de verdade. Mas aprendi que a mudança é o trabalho de verdade de cada líder de empresa eficaz, porque a mudança tem a ver com o presente e o futuro, e não com o passado. Não há fim para a mudança. Ainda outra coisa que aprendi é que a causa da empolgação na Johnsonville Sausage não foi a mudança em si, mas o processo utilizado na produção de mudança. A aprendizagem e a responsabilidade são revigorantes e as aspirações fazem o coração bater mais forte.

Obter um melhor desempenho de qualquer grupo ou pessoa, incluindo você, significa uma mudança permanente na maneira de pensar e conduzir seu negócio. Uma mudança desse tipo não é uma simples transação mas uma jornada, e a jornada tem um ponto de partida específico [realidade] e um destino claro [meta].

Portanto, para fazer as mudanças que levam ao desempenho ideal, recomendo concentrar-se nas metas, expectativas, contextos, ações e aprendizagem.

DESEMPENHO

Sem dúvida nenhuma, Stayer praticava o que pregava. A força de trabalho reagiu com um desempenho que foi excepcional e não há dúvida de que aprendizagem e o prazer foram muito elevados também na Johnsonville Sausage. Quanta coragem é preciso para iniciar mudanças radicais em uma organização? Qualquer líder de empresa que busque a garantia de desempenho de verdade e talvez a sobrevivência no futuro incerto precisa fazer grandes mudanças. Mas por onde começar?

O *coaching* para a melhora do desempenho em si mesmo, nos outros e entre as equipes é simples e direto, uma vez que seus princípios subjacentes são totalmente assumidos e a adoção de um estilo de gestão de *coaching* é onde a mudança começa. No entanto, mesmo os gerentes que utilizam amplamente o *coaching* podem falhar ao se concentrar exclusivamente na melhora do desempenho.

APRENDIZAGEM

Muitas empresas estão começando a reconhecer que precisam se tornar organizações de aprendizagem se pretendem estimular e motivar os funcionários e lidar com a exigência da mudança quase contínua. Desempenho, aprendizagem e prazer estão inextricavelmente interligados. Todos os três são reforçados por níveis de consciência elevada, uma meta fundamental do *coaching*, mas é possível se concentrar principalmente no desenvolvimento de um deles com bastante sucesso, embora apenas por algum tempo. Quando um dos três é negligenciado, mais cedo ou mais tarde os outros dois vão sofrer. Por exemplo, o desempenho não pode ser sustentado quando não houver aprendizagem ou não houver prazer.

PRAZER

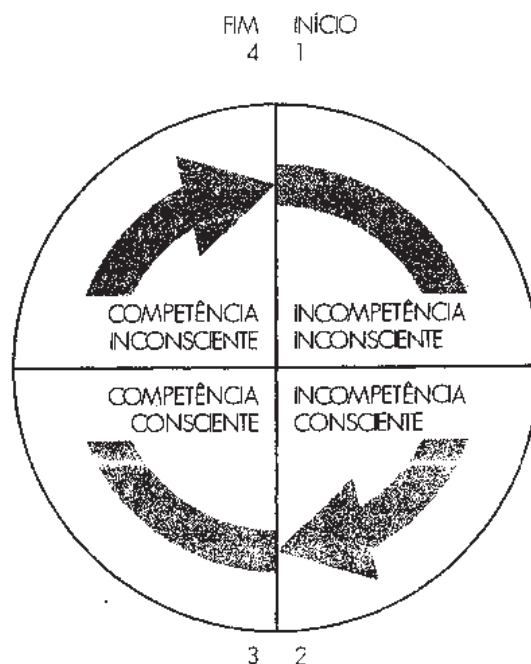
Muitos atletas profissionais têm experimentado períodos em que perdem o prazer com seu esporte. Da mesma forma, o prazer de curtir uma praia pode desaparecer depois de um dia ou três e começamos a buscar desafios para nosso desempenho com a prática do frescobol, por exemplo, ou com novas habilidades, como o mergulho subaquático. As escolas de aprendizagem que não oferecem os desafios das artes da representação ou dos esportes e que desaprovam o prazer são incapazes de manter os altos padrões que buscam urgente e exclusivamente. A própria definição do desempenho, para fins de *coaching*, deve incluir a aprendizagem e também o prazer.

Aprendizagem e prazer

Não precisamos saber como fazer algo para ser capaz de fazê-lo.
Aprendemos a andar, correr, andar de bicicleta
e pegar uma bola sem instruções.

Grande parte deste livro até agora tem sido sobre a aprendizagem. A aprendizagem de habilidades físicas no esporte tem proporcionado uma série de exemplos que ilustram o processo do *coaching*. Mas o uso generalizado de métodos pedagógicos de ensino no esporte, no trabalho e na escola é uma indicação de como continua pobre a compreensão geral sobre como realmente aprender. Parte do problema é que os instrutores, professores e gerentes estão mais preocupados com os ganhos em curto prazo, passar no exame ou fazer o trabalho agora do que com a aprendizagem ou a qualidade do desempenho. Isso precisa mudar, porque os resultados simplesmente não são bons o bastante para satisfazer nossas necessidades ou para superar a concorrência. Precisamos encontrar uma filosofia melhor.

Os participantes de nossos cursos de *coaching* ficam impressionados com quanto os princípios do *coaching* são óbvios e baseados no bom senso, e com sua lógica irrefutável – uma vez que podemos escapar da tirania dos velhos padrões de pensamento redundantes de que nunca pensamos duvidar ou mesmo questionar. Muitos encontram uma maneira conveniente de considerar a aprendizagem que é amplamente aceita nos círculos de formação profissional. Ela postula quatro etapas para a aprendizagem:



- **Incompetência inconsciente** = baixo desempenho, sem diferenciação ou entendimento.
- **Incompetência consciente** = baixo desempenho, reconhecimento de falhas e de pontos fracos.
- **Competência consciente** = desempenho melhor, esforço consciente, um pouco artificial.
- **Competência inconsciente** = desempenho natural, integrado, automaticamente superior.

O ciclo da aprendizagem, em geral, leva-nos através de cada um desses segmentos um de cada vez. Depois que integramos totalmente uma parte da aprendizagem, e se estivermos nos esforçando para continuar a melhorar, passamos para o ciclo seguinte.

Será que sempre precisamos seguir essas quatro etapas ou existem exceções ou acelerações? A criança aprende a andar e a falar, lançar e pegar, correr e andar de bicicleta, passando quase diretamente da **incompetência inconsciente** para **competência inconsciente**. Mais tarde, quando o adolescente aprende a dirigir um carro, os quatro etapas são claramente identificáveis, com as informações do instrutor de

direção aplicadas nas etapas da **incompetência consciente** e da **competência consciente**. Após o exame de habilitação, a aprendizagem continua na **competência consciente** e evolui para a **competência inconsciente**, quando o ato de dirigir torna-se mais integrado. Logo, somos capazes de dirigir quase automaticamente e podemos nos concentrar em nossos pensamentos, em uma conversa ou nos sons de um CD. A habilidade de dirigir continua a melhorar gradativamente com a experiência.

A aprendizagem também pode ser acelerada ao se estabelecer conscientemente uma nova rodada do ciclo. Isso pode ser feito de duas maneiras, seja com o emprego de um instrutor de direção avançada que nos leve pelas etapas 2 e 3, seja com um processo de *auto-coaching*. A primeira modalidade presume que somos incapazes de identificar o que fazemos de errado e o que devemos fazer de maneira diferente no futuro. Atribuímos a responsabilidade pelas melhoras em nossa capacidade de dirigir a outra pessoa.

No segundo método, mantemos conosco essa responsabilidade, desligamos o rádio e outros pensamentos, para observar ou adquirir conhecimentos de diferentes aspectos da direção. Se isso for feito de forma consciente, sem julgamentos e francamente, as áreas de nossa condução que precisam ser melhoradas irão se revelar. Podem ser desde uma mudança de marcha brusca, uma avaliação imprecisa da velocidade e da distância na ocasião ou a tensão nos braços e ombros que causam cansaço prematuro. Estamos, então, na fase da **incompetência consciente** e prestes a passar para a fase seguinte, fazendo um esforço consciente para usar a embreagem de maneira mais suave, observar o hodômetro e o velocímetro e deixar sempre uma distância constante entre nosso veículo e o da frente. Finalmente, e pela repetição consciente, as melhoras tornam-se um hábito e inicia-se a **competência inconsciente**.

Há, no entanto, uma variação muito importante sobre o tema da *autocoaching* que é muito mais eficaz. Em vez de fazer o esforço para mudar certos aspectos falhos da condução que foram

identificados na **incompetência consciente**, podemos alcançar resultados melhores com menos esforço, fazendo algumas coisas.

NÃO TENTAR

Identificamos o traço que gostaríamos de adquirir, digamos uma suavidade na troca de marchas e, em vez de tentar mudar de marcha sem os problemas, simplesmente continuamos a observar até que ponto é suave nossa mudança de marcha. Para quantificar isso e ter um retorno de aferição mais preciso, podemos criar uma escala de suavidade de 1 a 10, com 10 representando uma mudança de marcha praticamente imperceptível. Então dirigimos normalmente, mas vamos avaliando a suavidade da operação a cada mudança de marcha. Sem aumento de esforço, os números começam a subir e, em um tempo surpreendentemente curto, é provável que oscilem entre 9 e 10.

A **competência inconsciente** passa a vigorar discretamente, deixamos de monitorar a escala e mantemos as mudanças de marcha suaves mesmo quando as condições tornam-se extremas ou dirigimos um veículo desconhecido. Se algum lapso acontecer, basta apenas um quilômetro ou dois de monitoramento da **competência consciente** e a classificação irá restaurar a suavidade. Essa aprendizagem sem esforço ou melhora do desempenho é surpreendentemente rápida e proporciona um resultado de maior qualidade.

Em termos de processo, esse é um salto de **incompetência consciente** diretamente para a **competência inconsciente** sem passar pela fase da **competência consciente**. O instrutor de direção nos manterá chafurdando na incompetência consciente e na **competência consciente**, com grande dispêndio de tempo e dinheiro. No entanto, ele contribui para a consciência apenas, com suas críticas e instruções, nenhuma das quais de propriedade do aluno. Quanto mais crítico e ditatorial ele for, mais a vontade de assumir a responsabilidade é prejudicada.

Há uma imensa diferença entre tentar continuamente fazer a coisa certa e monitorar continuamente o que estamos fazendo sem julgamento. É essa última prática, o ciclo de entrada de retorno, que resulta na aprendizagem de qualidade e na melhora do desempenho – é permitir em vez de forçar. A primeira prática, mais estressante, é a menos eficaz e a que é mais utilizada na prática comum.

PRAZER

Se dedicasse um capítulo inteiro ao prazer em um livro destinado basicamente ao meio empresarial, poderia causar uma certa apreensão em alguns leitores. Esse é um assunto que merece seu próprio capítulo, mas vou me conter! Cada pessoa vivencia o prazer de maneira muito diferente da outra, mas vou tentar reduzi-lo a sua essência, em alguns parágrafos.

A atenção concentrada ou a concentração relaxada representam o mesmo estado receptivo passivo.

Basicamente, sentimos o prazer através de nossos sentidos. Graças ao conforto da segurança física proporcionada pelo mundo moderno, estamos menos expostos a sensações extremas nos eventos normais de nossa vida, em casa ou no trabalho, por isso inventamos esportes e atividades de lazer cada vez mais radicais, para ativar nossos sentimentos. Buscamos estimulantes cada vez mais íngremes, mais altos, mais rápidos, mais difíceis – mas podemos desfrutar de reações igualmente fortes simplesmente aumentando nossos sentidos para captar as experiências com maior sutileza. À medida que nos tornamos mais conscientes de nossos sentidos, as sensações cotidianas comuns tornam-se literalmente sensacionais. Diariamente, eventos corriqueiros até em nosso jardim podem fornecer intenso prazer se os vivenciamos em mais detalhes com todos nossos sentidos.

Os sentidos nos permitem vivenciar o que está acontecendo com nosso corpo, com nossas emoções e com nossos pensamentos em tempo real. É a vivência contínua do “agora”. Na verdade, toda vivência acontece agora; recordar algo que passou não é o mesmo que a vivência em si, é lembrar o passado. Do mesmo modo, prever uma experiência é pensar sobre como poderia ser no futuro; isso nos desvia da experiência.

O verdadeiro prazer, o prazer de verdade, acontece quando vivenciamos algo enquanto está acontecendo, não quando pensamos em uma experiência do passado ou no futuro. Na verdade, muitas vezes as pessoas permitem que a mente vagueie à frente da experiência e, portanto, perdem a própria experiência. Não me desculpo por lembrar-lhe o exemplo mais óbvio, as experiências sexuais com seu parceiro, porque elas ilustram claramente a importância de as duas partes vivenciarem o momento, em vez de pensar no passado ou no futuro.

O esporte competitivo é outro exemplo de uma atividade que precisa ser vivenciada no momento, apesar de muitos desportistas estragarem seu prazer permanecendo no passado (o que deixou de fazer) ou no futuro (temendo o que possa acontecer). Não só eles perdem o prazer, mas também seu desempenho se prejudica, porque a consciência da qualidade o retorno de seu próprio corpo e se reduzem consideravelmente. Esse é o cerne do processo do *coaching* pelo Jogo Interior derivado do esporte. Viver a maior parte de nosso tempo no agora é o segredo para uma vida de muito mais qualidade. Mesmo as atividades mundanas normais podem se transformar em alegria quando plenamente vividas com a consciência elevada. Esse é um assunto vasto, no não vou me estender agora, mas, para os interessados, recomendo alguns livros bastante conhecidos sobre o assunto: *O poder do agora*, de Eckhart Tolle, e *Presence* (Presença), de Peter Senge et al.

Essa consciência elevada pode ser criada de diversas maneiras: pela privação ou devoção, pela meditação ou medicação, pelo

exercício ou êxtase, mas também pela forma simples e sem riscos do *autocoaching*. Perguntar precisamente o que sentir, tocar, ouvir, ver, cheirar, provar e até mesmo pensar – concentrando-nos encontrar as respostas – eleva nossa consciência e nosso prazer. Isso nos dá um retorno melhor ou uma percepção maior de informações de alta qualidade.

A autoestima, a confiança e o desempenho são uma coisa só. Assim devem ser o desempenho, a aprendizagem e o prazer – para se manter o desempenho

Outra forma de prazer correlato deriva da vivência de uma expressão mais plena de nosso potencial. Toda vez que nos testamos em uma experiência que nunca tivemos antes em matéria de esforço, coragem, atividade, fluidez, destreza, eficácia etc., atingimos outros níveis em nossos sentidos, acentuados pelo fluxo da adrenalina. O *coaching* atua diretamente sobre os sentidos, especialmente quando as atividades físicas estão envolvidas. Por isso o *coaching*, por sua própria natureza, contribui para o aumento do prazer. Na prática, a distinção entre desempenho, aprendizagem e diversão se perde, e no limite dessa fusão está o que muitas vezes é chamado de “experiência culminante”. Longe de mim promover experiências culminantes no trabalho, mas há um lado sério nisso: a necessidade de compreender como funciona o *coaching* e a consciência em particular.

13

Motivação e autoconfiança

A cenoura e o bastão são motivadores constantes e persuasivos.

Mas, se você tratar as pessoas como burros, elas vão agir como burros.

O segredo da motivação é o Santo Graal que todo líder empresarial gostaria muito de encontrar. A cenoura e o bastão, os motivadores externos simbólicos, estão se tornando cada vez menos eficazes. Poucos gerentes duvidam de que a automotivação seja melhor, mas forçar alguém a se sentir motivado é uma contradição nos termos. A automotivação existe dentro da mente de cada pessoa, fora do alcance até dos executivos mais experientes. A motivação também parece mais fácil de encontrar no esporte do que nas empresas, embora muitos atletas e seus *coaches* também estejam buscando mais. O que eventualmente poderíamos aprender com o esporte?

A maioria dos esportes envolve o corpo e a mente na manifestação de uma habilidade que exige equilíbrio, tempo, fluidez, extensão, esforço e força física em diferentes combinações. Quanto mais nos aproximamos do uso do corpo para a plenitude de seu próprio potencial, mais sentimos prazer nas sensações geradas. O esporte é, portanto, inerentemente agradável, a ponto de ser um pouco viciante; já o trabalho mental ou físico nem tanto, pelo menos entre a maioria das pessoas. Sem dúvida, o esporte tem aqui uma vantagem motivacional. Mas também existem outros fatores.

As recompensas externas do esporte são mais imediatas, mais glamorosas e, no ápice, muitas vezes mais generosas em matéria de fama e fortuna. Acima de tudo, porém, os desempenhos desportivos em todos os níveis estão em última instância nas mãos dos próprios

atletas (sobre eles recai toda a responsabilidade, afinal). Além disso, a escolha de um esporte, qualquer esporte, em primeiro lugar é muitas vezes impulsionada por um desejo de valor pessoal e de identidade. Isso constitui uma grande medida de automotivação – e agora temos todos os ingredientes da vitória.

Uma vez que o prazer inerente ao trabalho é limitado, pelo menos entre as pessoas que não têm a vantagem de sentir a responsabilidade de trabalhar para si mesmas, os patrões precisavam recorrer aos motivadores externos. Todos precisamos de dinheiro. Quanto à motivação do dinheiro não resta a menor dúvida, mas se essa motivação vier na forma de aumentos mínimos, duramente negociados e relutantemente concedidos, assim será insignificante.

A CENOURA E O BASTÃO

Desde que o trabalho existe, as pessoas têm recorrido a uma combinação de ameaças e recompensas para conseguir que as outras pessoas façam o que querem. Se recuarmos o bastão na história até o tempo da escravidão, tudo se resumia ao bastão e nada de cenoura. Com o passar do tempo, introduziram-se as cenouras na esperança de que as pessoas apresentassem um desempenho melhor, e isso aconteceu, mas por pouco tempo. Então, em seguida, tentamos lavar as cenouras, cozinhá-las e oferecer as maiores também, e tentamos acolchoar o bastão ou mesmo escondê-lo, fingindo não usá-lo, até ser novamente preciso. Novamente o desempenho melhorou – um pouco.

Atualmente, estamos diante de restrições econômicas aos aumentos salariais, a menos que você já seja rico, e há cada vez menos oportunidades de promoção. Durante uma crise econômica, a ausência de rebaixamento é o melhor que muitos podem esperar. Estamos desesperados por um maior desempenho e as cenouras estão se esgotando. O bastão é cada vez mais considerado politicamente incorreto. Portanto, nosso sistema de motivação está falhando, mas isso talvez ainda demore um pouco e, além disso, ele nunca funcionou muito

bem, afinal de contas. As pessoas no trabalho em geral não realizam seu potencial, como se guardassem o melhor para o caso de uma emergência de verdade aparecer.

A analogia da cenoura e vara provém da motivação do burro. Em minha lembrança, o desempenho dos burros dificilmente é inspirador. Espero não estar cometendo uma injustiça com os burros se disser que na realidade eles fazem o mínimo suficiente para se safar. Se tratamos as pessoas como burros, elas irão agir como os burros. Devemos mudar radicalmente nossas ideias sobre a motivação. Se é para as pessoas realmente executarem alguma coisa, elas devem ser automotivadas.

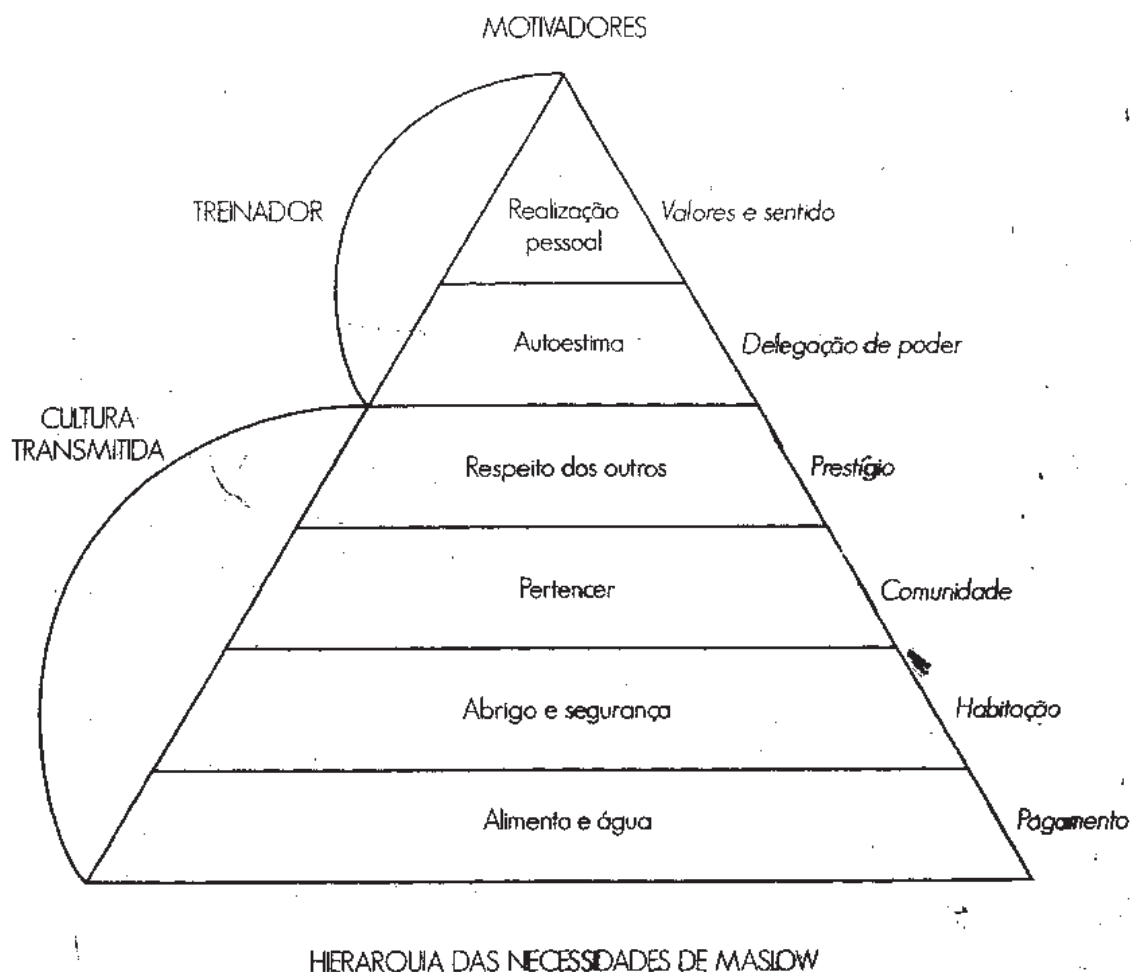
As pesquisas têm mostrado com frequência que tanto a segurança do trabalho quanto qualidade de vida no trabalho têm uma alta prioridade entre uma proporção considerável de pessoas. Quando um desses motivadores internos está ausente, o dinheiro, o motivador externo mais óbvio, ganha mais importância: "É a única coisa que podemos obter aqui, então vamos lutar por cada centavo que pudermos conseguir". No entanto, se o dinheiro é percebido, dado e recebido como uma medida de valor pessoal, há uma explicação bastante lógica para seu sentido superior.

MOTIVAÇÃO E MASLOW

Na década de 1950, um psicólogo estadunidense, Abraham Maslow, rompeu com a tradição de se aprofundar na patologia para tentar entender a natureza humana. Em vez disso, estudou as pessoas maduras, formadas, bem-sucedidas e realizadas e concluiu que todos poderíamos ser assim. Na verdade, ele afirmou que esse era o estado natural do ser humano. Tudo o que tínhamos de fazer, na opinião dele, era superar nossos bloqueios internos ao crescimento e à maturidade. Maslow, juntamente com Carl Rogers e outros, foi o pai da onda de pensamento psicológico mais otimista que continua a influenciar no processo de desbancar o cenoura e o bastão behavioristas como a melhor forma de gerir e motivar as pessoas. O otimismo

psicológico é essencial se estivermos plenamente dispostos a adotar o *coaching* como o estilo de gestão do futuro.

Maslow é mais conhecido nos círculos empresariais por sua hierarquia das necessidades humanas. Esse modelo sugere que nossa necessidade mais básica é de comida e água, e que nos preocuparemos com pouco mais do que isso (exceto, talvez, com um telefone celular!) até que essa necessidade seja satisfeita. Uma vez que tenhamos garantido um bom suprimento de comida e água, começamos a nos preocupar com itens como abrigo, segurança e vestuário. Mais uma vez, quando satisfazemos essas necessidades materiais, pelo menos em parte, começamos a nos concentrar nas necessidades sociais, como Maslow caracterizou a necessidade de pertencer a um grupo. Essas necessidades são satisfeitas em parte pela família, mas mais tarde também as satisfazemos em bares, clubes e equipes.



Em seguida, procuramos satisfazer nosso desejo de sermos respeitados pelos outros, pela exibição e competição com eles pelo poder, pela vitória ou pelo reconhecimento. Essas necessidades são emocionais, mas dependem da presença de outros e, finalmente, dão lugar a uma necessidade mais sutil estima, a autoestima ou, como prefiro chamá-la, a autoconfiança. Nesse caso, exigimos padrões mais elevados de nós mesmos e consideramos os critérios pessoais com que nos avaliamos, em lugar de como os outros nos veem.

O estado mais elevado de Maslow era a realização pessoal, que acontece quando as duas necessidades de estima estão satisfeitas e a pessoa não é mais movida pela necessidade de se afirmar, seja em relação a si mesmo, seja em relação a qualquer outra pessoa. Essas duas últimas necessidades são pessoais e estão livres de qualquer dependência externa. Ele chamou isso de realização pessoal, porque com isso estaria implícito que poderíamos realmente chegar ao sucesso, embora considerasse esse jornada interminável. A necessidade básica associada à realização pessoal é a necessidade de ter um sentido e um propósito na vida. Essas pessoas nesse nível querem que seu trabalho, suas atividades e sua existência tenham um valor, que sirvam como uma contribuição para os outros.

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Como tudo isso se relaciona com a motivação? As pessoas procuram se engajar em atividades que ajudem a satisfazer suas necessidades. Provavelmente, estão apenas parcialmente conscientes desse processo, porque seu trabalho naturalmente se desenvolveu em formas que ajudam a satisfazer essas necessidades. No entanto, quanto mais nossos sistemas de motivação se voltam para os níveis das necessidades das pessoas que desejamos motivar, mais felizes tornam-se todos.

O trabalho realmente atende às necessidades básicas das pessoas, dando-lhes uma renda com que possam comer, beber e vestir a

família, além de pagar as despesas de habitação. A cantina dos funcionários também ajuda a atender essas necessidades, assim como a moradia paga pela empresa no passado. O trabalho une as pessoas em uma comunidade de trabalho. Além disso, o trabalho oferece prestígio, promoção, níveis de remuneração e até o carro da empresa para obter o respeito dos outros. O motivador normal usado no trabalho, a remuneração em diversas moedas, até certo ponto atende às necessidades de sobrevivência, de pertencer e até mesmo a menor das duas necessidades, a de respeito. Muito interessante até aqui.

Uma olhada na história revelará que, algumas décadas atrás, houve uma ênfase muito maior na moradia paga pela empresa e no trabalho social e clubes esportivos do que atualmente, e muito menos em relação às promoções e ao prestígio. Em outras palavras, atualmente a sociedade busca um pouco mais a satisfação coletiva das necessidades do que uma posição na hierarquia. Os sistemas de remuneração estão começando a refletir as mudanças nesse nível.

A necessidade para a qual um grande segmento da sociedade moderna está começando a se encaminhar é a de autoconfiança. As empresas tradicionais e os métodos de gestão deixam muito a desejar na satisfação dessa necessidade. Na verdade, os gerentes não conseguem fazê-lo, principalmente porque seu desejo de sentir-se no controle os desencoraja a desenvolver autoconfiança nas pessoas sob sua gerência.

De tempos em tempos, as crises econômicas, os cortes no quadro de funcionários, a insegurança no emprego, os aumentos salariais mínimos e os preços das moradias em declínio levam um grande número de trabalhadores retroceder na hierarquia. Quando isso acontece, o espectro das necessidades predominantes na sociedade se avoluma. Pior ainda, muitas empresas não podem mais oferecer facilmente as coisas que atraem o respeito dos outros, tais como promoções e carros da empresa. Então, como as empresas vão motivar seu pessoal? Elas devem continuar a satisfazer as necessidades básicas, ao mesmo tempo que fazem as mudanças fundamentais

necessárias para se capacitar a atender às novas necessidades mais elevadas funcionários.

AUTOCONFIANÇA

Embora Maslow tenha usado o termo coletivo de necessidade de estima e feito a importante distinção entre o respeito dos outros e a autoestima, prefiro usar termos mais explicativos, para o primeiro os termos status e reconhecimento e para o último a autoconfiança.

A autoconfiança não é satisfeita pelo prestígio e pelos privilégios, que são mais simbólicos do que substanciais. Ela se consoma quando alguém é visto como digno de fazer escolhas. Uma promoção sem a delegação de poder genuína e a oportunidade de expressar o potencial é contraproducente. Enquanto o estilo de dizer o que fazer nega a escolha, desautoriza, limita o potencial e desmotiva, o *coaching* faz o contrário.

VALORES CORPORATIVOS E O FUTURO

Alguns funcionários, especialmente os mais jovens, estão mostrando sinais de busca da necessidade de realização pessoal. Eles querem que o valor de seu trabalho seja reconhecido e que tenha um sentido e um propósito. Encher os bolsos dos acionistas não é mais visto como importante. As empresas estão sendo obrigadas a considerar mais cuidadosamente sua ética e os valores e as necessidades de todos seus acionistas, funcionários, clientes, da comunidade e do meio ambiente.

Esse problema está sendo levantado cada vez mais frequentemente pelos funcionários e gerentes nos cursos que ministramos. As empresas estão buscando uma mudança de estilo de gestão, mas os funcionários estão exigindo isso. Se é para esses jovens e, em termos de Maslow, os funcionários mais maduro não se tornarem descontentes,

as mudanças precisarão ter início em breve. Inevitavelmente, elas levarão algum tempo e não há muito tempo. Na verdade, o tempo é tão curto e esse problema é tão importante que nesta edição acrescentei vários capítulos tratando disso mais plenamente. A questão dos valores está se tornando um tema fundamental para os *coaches* e exige um nível mais profundo de compreensão.

A ESCOLHA DO COMPORTAMENTO GERENCIAL

Dos quatro critérios que nos levam a adotar nosso comportamento gerencial no momento, o desenvolvimento do pessoal recebe a prioridade mais baixa. No alto da lista vem a pressão do tempo, depois o medo, em seguida a qualidade do trabalho ou o produto, deixando o desenvolvimento do pessoal num mísero quarto lugar. A escassez de tempo e o excesso de medo nos levam ao estilo do comando e controle, enquanto a qualidade do trabalho e a necessidade de desenvolvimento requerem *coaching*.

A autoconfiança é a alma do desempenho no trabalho.

É pouco surpreendente que o *coaching* seja, às vezes, marginalizado pela visão de curto prazo e a urgência da necessidade de proporcionar retornos aos acionistas. No entanto, o alerta foi dado e isso está mudando as expectativas dos funcionários mais jovens. Nas entrevistas de emprego eles querem saber sobre as oportunidades de *coaching* e desenvolvimento e que estilo de gestão que podem esperar. Não procuram – nem querem – um trabalho para a vida toda e deixarão o emprego se suas necessidades não forem atendidas. E essas necessidades são de coisas que vão aumentar sua autoconfiança, como um estilo de gestão de *coaching*.

Essa noção é corroborada pelo reconhecimento de que muitos jovens funcionários brilhantes já atingiram o nível de autoconfiança, enquanto a maior parte das empresas pós-industriais ocidentais ainda se acham na fase de status e reconhecimento, e isso inclui muitos

executivos. Dois problemas se destacam nessa situação. Um deles é que os chefes presumem que seus funcionários estejam na mesma fase ou abaixo deles na hierarquia e, portanto, não reconhecem a importância da autoconfiança entre seus trabalhadores. O outro é que alguns gerentes jovens perdem o respeito pelos chefes que parecem ser menos evoluídos psicologicamente do que eles. A necessidade de status dos executivos e seu comportamento de comando e controle tornam-se alvo de piadas ou de desprezo.

A autoconfiança é um critério muito útil para avaliar o impacto de nosso comportamento sobre os outros. É muito mais fácil, ainda que mais constrangedor, considerar nossas intervenções em relação aos outros em termos de como melhoram ou prejudicam a autoconfiança de outra pessoa. Todas as ordens, todas as críticas, todas reduções nas escolhas, todas manifestações da hierarquia, todos os atos de sigilo sutilmente reduzem a autoconfiança das pessoas. O *coaching*, a confiança, a receptividade, o respeito, os elogios autênticos, a liberdade de escolha e, é claro, o sucesso contribuem para aumentá-la.

MASLOW E A LIDERANÇA

A Terceira Parte trata da liderança de alto desempenho, mas vou ilustrar com maior profundidade aqui como a liderança pode ser encarada pelo prisma de Maslow.

Além do desejo óbvio e comum pelo respeito dos outros e um sentimento de importância pessoal, muitas pessoas que querem liderar não sabem por que querem liderar. Eu afirmo que o que faz um bom líder depende mais de "para que"? do que de "como". Para ilustrar isso, já que as necessidades básicas vêm em primeiro lugar, se você estivesse com sede e levasse sua família a um riacho, esse pareceria um ato totalmente benevolente. No entanto, você constatou antes de sair se sua família também estava com sede? Seria você realmente a pessoa mais preparada para liderar ou seu irmão, que talvez estivesse

mais familiarizado com o percurso? Será que você não queria a aprovação de seus pais ou a admiração dos mais novos?

Quem sabe sua mãe, que também conhecia o percurso, não seria uma melhor escolha de líder, uma vez que entenderia mais sobre o ritmo adequado para os integrantes mais fracos da família? Será que você consultou seu velho e sábio avô, que conhecia os caprichos do tempo e os hábitos de animais perigosos melhor do que ninguém? Sua necessidade de exercer sua masculinidade empurrou-o para assumir a liderança? Não seria essa uma oportunidade para impulsionar a confiança de seu irmão, incentivando-o a liderar o caminho? Você liderou porque sentiu que era a melhor pessoa para afastar qualquer animal selvagem que aparecesse ou porque queria se apresentar como um herói caso isso acontecesse? Não seria por um segredo malévolo que você quis seguir em segurança na frente, considerando que uma matilha de lobos famintos tenderia a atacar o mais fraco na retaguarda?

Portanto, como diz o provérbio, levar o cavalo para beber água poderia parecer um ato inteiramente benevolente, mas ao mesmo tempo sempre poderia ser uma combinação de outras forças em jogo. A jornada poderia ter tido múltiplos benefícios do outro lado também, caso outros fatores fossem levados em conta? E não se esqueça da necessidade de uma consulta antes de sair, não só com o avô, mas com toda a família. Talvez a solução ideal fosse ter seu irmão mais novo como líder, com sua mãe logo atrás, responsável por regular o ritmo, e você no meio para reagir a qualquer ataque. Se assim fosse, essa teria sido uma boa liderança. Como você teria se saído considerando esse exemplo?

STATUS E RECONHECIMENTO

Desconfio que, quando nossa cultura achava-se no nível das necessidades básicas, havia muito menos jogadas escusas e lideranças inadequadas do que atualmente. Queremos ser aceitos e queridos,

por isso adotamos estratégias e comportamentos que nos deem esse resultado. Por exemplo, os líderes que são basicamente motivados por essa necessidade pessoal buscam ser vistos como um líder simpático, humilde o bastante para ser querido, mas forte o bastante para assumir as responsabilidades dos outros. Eles buscam a popularidade e, portanto, não forçam os limites, nem seu pessoal. Mas cuidado, mais do que um bom líder tem um pistoleiro contratado atrás de si e, juntos, eles fazem o jogo sinistro e manipulador do bom tira e mau tira. Trabalhar sob um líder verdadeiramente bom é agradável, não muito desgastante, bem seguro e ele está sempre atento ao trabalho em equipe. No entanto, as conquistas e as mudanças podem vir lentamente.

Tudo isso parece muito acolhedor, mas tome cuidado se esse líder começar a subir para o nível de status e reconhecimento. É bem provável que ele, porque geralmente será alguém sexo masculino, torne-se singularmente assertivo e exigente, esperando progressos e resultados com que se preocupava pouco antes. Ele se vestirá com mais elegância e provavelmente comprará um carro novo, um modelo de luxo. Agora ele ocupa uma posição de sucesso e provavelmente irá piorar. Você deve pensar em abandonar o barco porque, mesmo que no passado o via como próximo de um colega, nunca será a mesma coisa e é muito menos provável que o acompanhe ao bar para uma cerveja. Tudo isso acontece independentemente de qualquer capacidade de liderança adquirida, inteligência emocional ou conhecimento geral; ou a ausência disso tudo.

O problema é que nenhum de nós ocupa um dos níveis de Maslow de cada vez; nos movemos entre vários deles de acordo com diferentes fatores externos e internos. A mistura complexa de subpersonalidades de que somos feitos (tratarei mais desse assunto no Capítulo 24) pode ocupar vários níveis diferentes e, portanto, às vezes esses podem estar em conflito uns com os outros. É difícil lidar com isso sozinho, mas é ainda mais difícil para outros, que assim nos consideram imprevisíveis. Para dificultar ainda mais as coisas, grande parte

disso acontece no nível subconsciente e a pessoa não tem plena consciência do que está fazendo ou por que está fazendo isso.

LIDERANÇA E AUTOCONFIANÇA

Atualmente, a maioria dos líderes das empresas alcançou o nível de status e reconhecimento de Maslow e é aí que os líderes podem causar mais dano. Eles são muitas vezes arrogantes, agressivos, dominadores e consideram-se importantes. Fazem qualquer coisa para ganhar mais, mesmo que não precisem ou mereçam, mas essa é uma forma de medir e fazer valer seu status.

No entanto, se um líder empresarial escapa da armadilha e avança para o nível seguinte, a necessidade de autoconfiança, as coisas melhoram do lado da liderança. Os líderes que aspiram chegar à posição de liderança, ou já chegaram, realmente vão tentar fazer a coisa "certa", em vez de tentar parecer fazer a coisa certa ou fazer certo a coisa. Apenas ser autêntico proporciona o fator de bem-estar que acompanha a autoconfiança. O que isso tudo significa, é claro, é o surgimento de valores altruístas mais amplos – de liderar para os outros e não para si mesmo.

A liderança por um líder qualquer coisa inferior a esse na escala tem um componente egoísta, independentemente das outras habilidades que possa ter. Essa liderança é útil apenas para os liderados se acontecer de eles terem as mesmas aspirações. E embora o líder no nível da autoconfiança seja bem motivado, ele poderia tentar se destacar mais um pouco do que outro líder que atingiu o nível seguinte – da realização pessoal. Esse nível é às vezes chamado de nível de serviço. O serviço é muitas vezes visto como a resposta à busca de um sentido e um propósito, algo que as pessoas costumavam obter com a religião, mas atualmente procuram em outros lugares, incluindo o trabalho. O serviço prestado aos outros se manifesta em um amplo espectro de formas, é muito gratificante e é o caminho universal para satisfazer essa necessidade.

No fim da vida, Maslow acrescentou outro nível, que chamou de realização pessoal. No entanto, como já disse, o crescimento é uma viagem, não um destino. Alguns comentaristas recentes também definem a realização pessoal mais modestamente e cortejam os líderes empresariais, sugerindo que ele, e certamente muitos outros, estão nesse nível. Não compartilho dessa opinião. No que me diz respeito, para merecer o título de líder a pessoa deve ter evoluído para além do nível de status e reconhecimento e além do interesse próprio. Os aspirantes a líder irão aprimorar seus conhecimentos técnicos de liderança nos níveis mais baixos, enquanto estão evoluindo no cargo, mas seu poder de exercer controle sobre os outros deve ser restrito até que tenham crescido.

Evidentemente, a maioria dos jovens quer provar seu valor aos outros em algum momento (status e reconhecimento) de sua jornada de crescimento. Em uma crise, uma guerra ou um desastre, eles poderiam ser obrigados a liderar de qualquer maneira mas, curiosamente, os mais jovens forçados a tais posições muitas vezes mostram-se à altura da ocasião e experimentam um salto temporário ou ainda mais permanente na hierarquia de Maslow. Na prática, nosso nível na hierarquia tem pouco a ver com a idade e pessoas cada vez mais jovens no meio profissional exibem um nível de maturidade além de seus anos e além de seus superiores, criando uma inversão em matéria de maturidade – e de respeito – no escritório.

O problema acontece quando uma pessoa mais velha, por qualquer motivo, chega ao poder, e encontra pessoas sobre as quais para exercê-lo, antes de ter atingido o nível da autoconfiança. Muitos funcionários antigos permanecem presos ao nível de status e reconhecimento por décadas e talvez nunca vão além disso. Demasiadas pessoas mais velhas e imaturas exercem um imenso poder, com egoísmo, visando atingir e manter seus principais objetivos, gerindo de modo a escondê-los com palavras bonitas, e controlando a vida de bilhões. Isso nunca foi mais bem ilustrado do que por Freddie Mac e Fannie Mae, os banqueiros tresloucados, comerciantes enganosos, ladrões

de patrimônios particulares, tolos dos fundos de risco e idiotas do gênero, juntamente com os políticos ridículos que nos levaram à crise econômica – mas ao mesmo tempo que os amaldiçoamos, não nos esqueçamos de que foi nossa própria ganância, ignorância e falta de responsabilidade pessoal que lhes permitiu levar-nos ao abate.

A boa notícia é que as mudanças estão no ar, a evolução prossegue apesar das resistências esperadas, a responsabilidade social corporativa está ganhando força e as exigências dos consumidores e do público por transparência é cada vez mais eficaz no policiamento dos excessos empresariais, geralmente pela internet. Esperemos que novos controles governamentais venham a algemar os banqueiros cauteiros, embora no momento em que este texto era escrito eles não faziam muitos progressos no pagamento de bônus e participações. É a necessidade de status e reconhecimento das pessoas que faz com que elas exijam grandes somas em salários e bônus, sem realmente precisar do dinheiro. A culpa em seguida faz alguns deles darem um pouco de seus ganhos para as causas sociais – ou será essa mais uma oportunidade para coletar elogios, uma velada maneira de colher reconhecimento? É claro que é valoroso promover benefícios e isso é bem-vindo, portanto talvez você diga que é grosseiro criticá-los, mas eles certamente poderiam usar um bom *coach* e um pouco de desenvolvimento pessoal é retorno.

14

Coaching para um sentido e um propósito

A busca do homem por um sentido é a principal motivação em sua vida, e não uma racionalização secundária de impulsos instintivos. (Viktor Frankl, Em busca de sentido, 1959).

Mencionei no Capítulo 13 que as pessoas no nível da realização pessoal buscam um sentido e um propósito e muitas vezes o encontram colaborando com os outros, com sua comunidade ou com a sociedade em geral. Cada vez mais pessoas estão demonstrando que se importam tanto com a justiça e o sofrimento dos outros quanto se preocupam consigo mesmas. Essas recém-surgidas tendências altruístas também as estão fazendo questionar a ética e valores corporativos, bem como a motivação do lucro. Não é de estranhar, portanto, que os investimentos mundiais nos chamados fundos éticos venham aumentando rapidamente, que o sexismo e o racismo, anteriormente endêmicos em muitos ambientes de trabalho, sejam agora amplamente condenados e que a responsabilidade social e a geração de resultados tripartidos seja cada vez mais adotada.

A motivação para essas mudanças provém de pessoas comuns que querem ter mais influência no modo como são tratadas no trabalho e pelas empresas. No entanto, as alterações climáticas também estão mandando a todos nós, e às empresas em particular, algumas mensagens duras sobre nossos valores, comportamentos e responsabilidades no contexto global. Além disso, as possíveis consequências da criação intensiva de animais, dos biocombustíveis e da modificação genética das culturas agrícolas estão forçando uma

séria reavaliação dos métodos agrícolas que está muito além do âmbito dos meros “amantes da natureza”. Qual será a próxima cabeça de ponte? Será, certamente, na área de sustentabilidade, mas não sabemos de onde virá uma vez que os sistemas de controle da natureza estão em colapso e no momento passamos do ponto em que suas reações são previsíveis. A próxima questão será sobre não haver mais volta. Tudo está muito mais grave do que é sugerido pelo curto prazo e pelas respostas políticas e empresariais totalmente inadequadas.

Com tudo isso acontecendo, não é de surpreender que a questão do sentido e do propósito esteja sendo levantada com cada vez mais frequência em cursos de *coaching* técnico, em decorrência do desejo de escapar do que muitos veem como o mundo corporativo sem sentido e tornar-se independentes. Por outro lado, o *coaching* é uma ferramenta valiosa nesse ambiente para ajudar o pessoal a esclarecer os pensamentos, já que, enquanto continuam confusos e frustrados, não tendem a dar o melhor de si. Em face da necessidade de segurança, algumas pessoas podem optar por ficar bem colocadas por um tempo, mas é provável que venham a ser alcançadas pela insatisfação. Outras podem deixar a organização de qualquer maneira, mas a maioria descobrirá como encontrar um sentido no emprego atual, ou em atividades em meio período em instituições de caridade ou atividades comunitárias fora do trabalho, e assim mantendo seu desempenho com maior disposição e satisfação.

SENTIDO E PROPÓSITO - A DIFERENÇA

Sentido e propósito são mencionados sempre como andando juntos, mas não são idênticos e precisam ser distinguidos. Sentido é o significado que atribuímos a um evento ou uma ação em retrospectiva, enquanto propósito é nossa intenção de adotar uma linha de ação. O sentido é principalmente psicológico, ao passo que propósito é um conceito espiritual. Para ser mais precisos, devemos especificar o sentido ou o propósito, ou ambos.

PERGUNTAS DE COACHING PARA SENTIDO E PROPÓSITO

Relaciono a seguir o tipo de perguntas de *coaching* que uso com essas questões, tendo sempre em mente que, na prática, minha pergunta seguinte será invariavelmente determinada pela resposta que recebi da anterior. Suponho que a pessoa em *coaching*, nesse caso, já indicou que pretende se esforçar para melhorar a qualidade de sua vida profissional. Tento sempre começar de forma positiva e com a meta da pessoa em *coaching* –o ideal para ela:

META

- O que você gostaria de conseguir até o final desta sessão de *coaching*?
- Vamos imaginar um ano ou mais para o futuro. Qual seria sua situação de trabalho ideal? Descreva-me em detalhes como seria seu dia de trabalho típico. (Pode ser dentro ou fora do emprego atual, sem julgamentos de minha parte.)
- Quais são os componentes da situação que você mais anseia neste momento?
- Qual é a importância de cada um desses para você? (Pode usar uma escala de 1 a 10.)
- Então, qual seria sua meta no trabalho?
- Quando gostaria que isso acontecesse?
- No fundo, o que você realmente espera de sua vida profissional?
- Se parecer um pouco forçado em relação ao ponto onde se encontra agora, dê-me alguns pontos intermediários ao longo do caminho.
- Do ponto onde se encontra agora, qual seria o primeiro passo com o qual se sentiriam bem?

REALIDADE

- Quanto dessa situação você acha que está sob seu controle? (Muitas vezes, é um grande problema para a pessoa em *coaching* perceber que, em última análise, sua situação é uma escolha dela mesma. Com frequência ela se sente uma vítima e, portanto, impotente.)
- Além das frustrações do dia a dia, o que, em seu trabalho, lhe causa mais insatisfação?
- Que preocupação está por trás dessa insatisfação?
- Que tipo de coisa poderia resolver essa preocupação?
- O que mais incomoda você? Algo além disso? Conte-me mais sobre isso.
- De que tipo de pessoas e de que tipo de atividades no trabalho você não gosta?
- Por quanto tempo no trabalho você tem uma sensação positiva e por quanto tempo tem uma sensação negativa? Vamos considerar o lado positivo.
- De que tipo de pessoas e atividades você mais gosta no trabalho?
- O que tem a ver com essas pessoas e atividades de que você gosta?
- Quais características elas representam? Onde mais você encontra essas características?
- Que atividades dentro ou fora do trabalho são importantes para você?
- Se tivesse de indicar um propósito para sua vida, qual seria?
- Se tivesse a oportunidade de escrever seu obituário agora, o que você gostaria de escrever sobre sua vida? (Uma boa pergunta, mas tenha cuidado com quem vai usá-la!)

OPÇÕES

- Que opções você tem para mudar as coisas? (Se a pessoa em *coaching* responder: "Poderia mudar de emprego", continue na

sequência, mas tenha em mente que a mudança de formas e estruturas não muda nada. É a consciência que precisa mudar.)

- Quais seriam os benefícios disso? O que você perderia?
- Como pode garantir que os mesmos os problemas não surgiriam no novo emprego?
- Que tipo de emprego? Como vai encontrá-lo? Até que ponto seria seguro?
- Então, mudar de emprego e tornar-se independente são duas opções. Agora vamos ver como você poderia introduzir algumas dessas características que procura no emprego atual.
- De que outra forma? Onde? E onde mais?
- O que precisaria mudar? O que poderia fazer para mudar isso? A quem você poderia pedir para que outras partes mudassem?
- Se você fosse capaz de mudar todas essas coisas, até que ponto seriam satisfeitas suas necessidades?

De maneira alguma, esse pode ser considerado um conjunto exaustivo de perguntas, mas espero que lhe proporcione uma linha de indagação que poderia ser útil em sessões dessa natureza. As perguntas acima não estão todas intencionalmente formuladas como perguntas para ilustrar uma forma de evitar o efeito inquisitorial de cada frase terminada com um ponto de interrogação.

VONTADE

Finalmente, chegaríamos a um conjunto de perguntas para vincular a pessoa em *coaching* à ação de verdade, seja no emprego atual, seja em outro lugar, mas sem a influência ou os preconceitos do *coach* de qualquer maneira. Precisamos sempre nos lembrar de que a autoconfiança da pessoa em *coaching* é fundamental, portanto ser bem-sucedido e fazer as próprias escolhas sobre como chegar ao sucesso também são extremamente importantes.

Retorno e avaliação

○ pior retorno é pessoal e contagiado por julgamentos.

○ mais eficaz é subjetivo e descritivo.

A té agora, consideramos o *coaching* como uma ferramenta para tratar os problemas de planejamento existentes, para a solução de problemas, análise, desenvolvimento de habilidades e assim por diante, e também levamos em conta a motivação. Neste capítulo, vou demonstrar um modo de utilizar o *coaching* para dar retorno e para a avaliação e o desenvolvimento de si mesmo e da equipe.

RETORNO

Podemos identificar cinco níveis de retorno que estão em uso comum. Eles são ilustrados abaixo em ordem de A, o menos útil, até E, o mais produtivo e o único dos cinco que promove a aprendizagem e os principais benefícios do desempenho. Os outros quatro, na melhor das hipóteses, produzem uma melhora mínima em curto prazo e, na pior das hipóteses, causam uma queda ainda maior no desempenho e na autoestima. Os quatro primeiros são amplamente utilizados nos círculos empresariais e, à primeira vista, parecem razoáveis – isto é, até ou a menos que sejam examinados com atenção.

A. Exclamação do gerente: “*Você é inútil*”.

Esta é uma **crítica personalizada** que arrasa com a autoestima e a confiança, e tende a tornar o desempenho futuro ainda pior. Não contém nada de útil.

B. Intervenção do gerente: *"Este relatório é inútil".*

Este **comentário crítico** dirigido ao relatório, não à pessoa, também prejudica a autoestima do executante, embora menos negativamente, mas ainda assim não fornece nenhuma informação na qual o autor possa agir para corrigi-lo.

C. Intervenção do gerente: *"O conteúdo de seu relatório foi claro e conciso, mas a disposição do texto e a apresentação ficaram muito abaixo do mercado para os leitores visados".*

A intervenção evita a crítica e dá ao executante **algumas informações** que inspiram a agir, mas com detalhes insuficientes e não provocando nenhum desejo de sentir-se o dono da ideia.

D. Intervenção do gerente: *"Como você se sente em relação ao relatório?"*

O executante agora tem vontade de ser o dono da ideia, mas é provável que dê uma resposta vazia, do tipo "Bem", ou **avalie** o trabalho como "Ótimo" ou "Péssimo", em vez de dar uma explicação mais produtiva.

E. Intervenções do gerente: *"Qual é o propósito essencial de seu relatório?" "Até que ponto você acha que este projeto alcança isso?" "Quais são os outros pontos que sente necessidade de enfatizar?" "Quem você vê como o leitor visado?" etc.*

Em resposta a uma série de perguntas como essas, o **executante/aprendiz dá uma descrição detalhada e sem julgamentos** do relatório e das ideias por trás dele.

Então, por que é que a modalidade de retorno ilustrada em E acelera radicalmente a aprendizagem e melhora o desempenho? Só E satisfaz todos os melhores critérios do *coaching*. Para responder às perguntas do gerente em E, o executante/aprendiz é obrigado a focar o raciocínio e se envolver. Precisa pensar e formular os

pensamentos antes de articular as respostas. Isso é consciência. Ela o ajuda a aprender a avaliar o próprio trabalho e, portanto, a tornar-se mais autossuficiente. Desse modo, “assume a autoria” do desempenho e de sua avaliação. Isso é **responsabilidade**. Quando esses dois fatores são otimizados, a aprendizagem acontece. Por outro lado, se o gerente apenas disser ao executante a própria opinião, o envolvimento real do raciocínio do executante é suscetível a ser mínimo; não há autoria assumida nem meios para o gerente medir o que foi assimilado.

O uso de terminologia explicativa em vez de crítica, quer pelo executante, como visto em E, quer pelo gerente, como em C, evita evocar defesa do executante. A defesa deve ser evitada porque, quando acontece, a verdade/realidade torna-se suavizada em desculpas e justificativas imprecisas, em que tanto o executante quanto o gerente podem acreditar e não são um boa base para a melhora do desempenho. No entanto, na intervenção C, bem como na B, o gerente retém a posse tanto da avaliação quanto da correção, de modo que o aprendizado para o futuro é minimizado de maneira correspondente. Pode-se ver que as intervenções A-D são todas aquém do ideal; no entanto, são os mais utilizadas no mundo dos negócios.

RESPOSTA

O retorno na forma de respostas de nós mesmos e dos outros é vital para o aprendizado e para a melhora do desempenho. Esse tipo de retorno abranger tanto os resultados da ação quanto do processo da ação em si. Por exemplo, o ponto onde bola de golfe cai é um resultado e o jogo de corpo no golfe é o processo. O resultado é fácil de determinar no esporte, mas às vezes talvez menos fácil de medir nos negócios. Mesmo no esporte, muitas vezes julgamos o resultado de uma ação evocando a cegueira defensiva. O que precisamos é exatamente o oposto, uma descrição detalhada e precisa do resultado. “A bola foi para fora” é mais útil do que “Você exagerou na tacada”;

melhor ainda é “Faltaram 15 centímetros além da linha de base”. Podemos aprender tanto com as ações que produzem o resultado errado quanto com as que dão o resultado certo. Esse tipo de reação pode ser fornecido pelo *coach* ou pela a pessoa em *coaching*, sendo essa última de longe a melhor.

Vamos agora considerar processo da resposta. O *coach* de tênis pode observar o jogo de corpo para a tacada de um aluno e comentar criticamente ou de preferência de forma explicativa sobre o que observa. O retorno que oferece é fundado na disparidade entre o que observa e um ideal geralmente baseado em seu conhecimento da maneira correta ou em seu próprio estilo. O jogo de corpo para a tacada é apenas o sintoma ou a manifestação exterior de uma matriz complexa de convergência de fatores físicos e psicológicos que compõem a causa. Quaisquer alterações na tacada exigidas pelo *coach* serão aplicadas inicialmente no nível sintomático. As mudanças reais e duradouras devem atingir o nível causal, melhor ainda devem ser iniciadas nesse nível. O *coach* é incapaz de observar o nível causal, que reside no interior do aluno, cuja resposta interno de alta qualidade é o que é idealmente necessário. O aluno pode ter acesso a esse nível, aumentando sua autoconsciência fisiológica e psicológica. As perguntas de *coaching* que o levarem a isso só serão eficazes se seguirem os princípios das respostas, que são idênticos aos utilizados para fazer alguém observar a bola.

ANTECIPAÇÃO

O retorno propriamente dito relaciona-se com o passado: o passado imediato, por exemplo, quando se dá o *coaching* em tempo real para o esporte, ou no passado em mais longo prazo, que geralmente é o caso das empresas. No caso da antecipação, porém, trata-se de antecipar a pergunta que faz que você esteja ciente no presente, e é essa consciência imediata que produz a eficiência fisiológica. Por exemplo, posso dizer a um aluno: “Na bola seguinte vou lhe

perguntar em que parte do movimento se sente menos à vontade". Ele vai prestar atenção ao corpo enquanto fizer o movimento e em consequência disso a deficiência pode muito bem não acontecer num primeiro momento. No caso, estou equiparando sentir-se à vontade com a eficiência biomecânica, e mais evidente talvez seja o fato de que qualquer deficiência biomecânica será sentida como um mal-estar nessa área.

Isso nos leva à antecipação, ou planejamento, em termos mais comuns. Os princípios do retorno nas páginas anteriores permanecem verdadeiros. Esses princípios são mantidos se você está me treinando e sou obrigado a explicar para você e, portanto, para mim, os detalhes do que vou fazer. Não é como se você me dissesse o que fazer ou mesmo se você me perguntasse se sei o que vou fazer. A qualidade das perguntas determina a qualidade da antecipação ou planejamento.

"Quem vai cuidar disto?" "Até que ponto você acredita que conseguirá terminar a tempo?" "Sobre qual item desses você se sente inseguro?" "Quais poderiam ser os obstáculos para alcançar isto?" "Para quando você vai ter isto pronto?" Todas essas perguntas geram responsabilidade e propriedade, mas também aumentam a consciência de outros fatores.

DIFÍCIL DE MUDAR

Por que, então, persistimos em empregar os meios de retorno menos eficazes? Porque o consideramos de nosso ponto de vista, em vez da perspectiva do executante, porque dizemos o que queremos, sem entender as consequências do que dizemos. Se isso resulta de um hábito, de modelos ruins, arrogância hierárquica ou apenas inconscientemente deixar de considerar além da superfície, varia de gerente para gerente. O que é importante, se quisermos realmente tirar o melhor das pessoas – de nós mesmos, de nossa equipe ou mesmo de nossos filhos –, é repensar e voltar a considerar de um nível fundamental.

Nosso principal objetivo deve ser o de entender quais são as necessidades do executante/aprendiz para executar a tarefa da melhor maneira possível e perguntar, digamos, ou fazer o que for preciso para ajudá-lo a atender essa necessidade. Se quisermos que tenha esse desempenho, precisamos deixar de lado o desejo de estar no controle, ou de mostrar um conhecimento superior, ou simplesmente nossa preguiça de desistir dos velhos hábitos e mudá-los. É difícil romper o molde do comportamento preexistente, mas é preciso.

Votemos a nosso exemplo mais simples, observando a bola de tênis. É muito importante para o jogador de tênis observar a bola. Não há nada errado com isso. No entanto, dizer-lhe para fazer isso não o levará a fazer. Por outro lado, e aqui está o paradoxo, o número de vezes que a bola gira é totalmente sem importância, mas se você pedir-lhe que conte, ele vai acompanhar a bola, para contar. Contar as revoluções é apenas uma das muitas perguntas alternativas, e sua escolha depende do efeito que se procura.

Considere um outro exemplo. A jogadora de tênis alterna entre bater uma bola longa e contra a rede. A jogadora só consegue analisar seu esforço em termos de bom e mau, um sucesso e um fracasso. Ela se julga duramente. A autoestima, a confiança e o desempenho, todos sofrem, assim como a qualidade do retorno, talvez ainda pior por seu afastamento em frustração assim que sabe que errou outro lançamento. Ele tenta se corrigir com dureza excessiva, o que resulta em luta, estresse e uma tendência a compensar, levando a mais fracasso.

A maioria dos *coaches* de tênis tenta lidar com isso por meio de uma "correção" técnica – mas estão enganados. Estão lidando com o sintoma, não com a causa. De longe, a causa mais frequente de lances errados é o retorno ruim, sobre de onde a bola está vindo ou para onde está indo. Assumindo essa última, no caso, a pergunta que um *coach* experiente poderia ser: "A que altura da rede a bola passou?". O *coach* pode pedir ao jogador dizer a que altura por cima da rede em centímetros a bola passou de cada vez. O retorno preciso da

consequência da ação produz a autocorreção automática, sem esforço ou conflito. Deixar de se concentrar na correção (a concentração agora está na precisão da observação) permite que a correção ocorra sem esforço e inconscientemente. O jogador mantém a total propriedade da correção. Evidentemente, a altura exata em centímetros por onde a bola passa por cima da rede é irrelevante, mas a concentração do jogador no registro mental dos resultados de suas ações é altamente relevante.

Gerar um retorno relevante de alta qualidade, na medida do possível, a partir de dentro e não dos especialistas, é essencial para a melhora contínua, no trabalho, no esporte e em todos os aspectos da vida.

ELOGIO

O elogio é uma outra forma de retorno. Ele tende a ser feito com moderação e recebido ansiosamente no local de trabalho, onde as críticas são numerosas. Nesse contexto, o aumento dos retornos positivos e a redução dos retornos negativos parecem desejáveis.

Quando alguma coisa é escassa, parece rude lançar dúvidas sobre seu valor, mas é sempre preciso ter cautela. Um elogio sem sinceridade ou gratuito é superficial e vazio, e faz mais mal do que bem, pois a falsidade e a manipulação são muito mais facilmente reconhecidas do que os que as praticam percebem. Elas desmerecem aquele que as praticam e prejudicam as relações e a confiança. Mesmo um elogio autêntico pode causar problemas. A pessoa que está sendo elogiada pode submeter sua capacidade e sua vontade de autoavaliação em favor de quem faz o elogio, e assim aumentar sua dependência da opinião dos outros. Precisamos fazer o oposto, fomentar a autonomia e a autossuficiência de nossos funcionários.

O elogio deve, ao mesmo tempo, ser generoso, genuíno e criterioso.

PONTOS FORTES E FRACOS

No jargão empresarial, ouvimos muito sobre a identificação dos pontos fortes e fracos das pessoas, dos processos e dos produtos. Podemos listar os pontos fortes e fracos de cada um desses e também de nós mesmos. Podemos listar outras coisas também, como as qualidades exigidas de um funcionário potencial, as qualidades que gostaríamos de promover em uma equipe de trabalho ou as qualidades que gostaria de desenvolver em nós mesmos. Podemos listar as funções de nossa organização, de um departamento ou de uma pessoa. Podemos listar os conhecimentos técnicos, as habilidades interpessoais ou manuais necessárias. Decompor as coisas em mais detalhes desse modo é um nível de aumento da consciência.

Podemos usar essa lista para desenvolver ainda mais a consciência obtida se, em seguida, classificarmos esses pontos fortes, fracos, essas qualidades, funções ou habilidades em nossa escala de valores agora familiar de 10 a 1, tanto em termos daquilo que gostaríamos que fossem quanto em que nível achamos que se encontram no momento.

AVALIAÇÕES

Os sistemas de avaliação são comuns, impopulares, mal utilizados, limitadores e, ainda assim, necessário. Em uma cultura de aprendizagem e sem culpa, eles podem ser muito benéficos para todos os envolvidos. Mas quando eles categorizam apenas o desempenho passado e não o potencial futuro, ou são críticos e não explicativos, não são benéficos a ninguém. As circunstâncias e as metas e o histórico da empresa são tão variados que eu não ousaria sugerir algum sistema de avaliação universal. No entanto, um sistema assim poderia não estar muito errado se estivesse em sintonia com os princípios do retorno acima e os princípios da autoavaliação que os acompanham.

AUTOAVALIAÇÃO

No mundo dos negócios, dá-se grande importância a avaliar os outros – pares, subordinados ou até mesmo chefes –, mas a autoavaliação é, em minha opinião, a modalidade mais produtiva de avaliação. As avaliações sobre as habilidades e as qualidades feitas por e para os outros são consideradas como os melhores e mais valiosos retornos para inspirar algum tipo de ação, em vez de um julgamento ou a verdade, o que pode ter um impacto negativo sobre nós. Um vídeo, por outro lado, mostra a realidade do que aconteceu numa ocasião, mas deve ser usado para dar informações a uma pessoa em vez de criticá-la. A autoavaliação ignora os efeitos negativos das críticas e mantém a responsabilidade onde precisa estar para uma ação eficaz e para o autoaperfeiçoamento. Deixe-me dar um exemplo.

QUALIDADES

Eu poderia listar as qualidades e habilidades de que mais preciso para fazer bem meu trabalho em ordem aleatória de importância como a seguir. Na primeira coluna em frente a cada característica eu poderia escrever como avalio a mim mesmo e na segunda coluna, a classificação na qual razoavelmente esperaria me desenvolver.

	Como estou agora	Meta
Comunicação	8	9
Empatia	6	9
Paciência	7	9
Computação	4	7
Administração	6	8
Entusiasmo	8	8
Prontidão e atenção	8	9
Contabilidade	5	7

Ao fazer isso, certamente aumentei minha autoconsciência, mas em termos de processo de *coaching* fiz mais do que isso.

A primeira coluna representa a **realidade**, e a segunda uma **meta** realista, específica, mensurável, positivamente afirmada, desafiadora. Tudo o que preciso fazer é selecionar qual item quero aprimorar e colocar em cronograma, e terei concluídas as duas primeiras etapas de um processo simples de *autocoaching*.

Preciso dedicar algum tempo para listar todas as **opções** que tenho para desenvolver minha habilidade ou qualidade escolhida. Se tiver selecionado uma qualidade, posso, por exemplo, listar os comportamentos positivos associados às pessoas que têm uma abundância dessa qualidade. A razão para isso é que as etapas da ação geralmente tomam a forma de novos comportamentos, em vez de novas qualidades, que levam mais tempo para desenvolver. Com o tempo, o sucesso desses novos comportamentos permitirá que me classifique em melhor posição em termos dessa qualidade.

Finalmente, faço a mim mesmo as **perguntas sobre** a vontade e preparo meu plano de ação.

AVALIAÇÃO EM EQUIPE

Variações desse exercício podem ser usadas em si mesmo, com as pessoas e nas equipes. É especialmente interessante para os integrantes da equipe listarem as qualidades desejáveis da equipe e, em seguida, classificarem a equipe em relação a cada uma delas. A disparidade entre os números oferece oportunidades para discutir os diferentes critérios pelos quais julgar as pessoas e as diferentes experiências que têm vários integrantes da mesma equipe.

Por exemplo, pediu-se a cada um dos integrantes de uma equipe de cinco pessoas para listar as quatro qualidades mais importantes da equipe a seus olhos. As listas resultaram no seguinte:

JOE	MIKE	SUSAN	VALERIE	DAVID
Humor	Confiança	Apoio	Cooperação	Tolerância
Paciência	Coragem	Confiança	Flexibilidade	Coesão
Apoio	Cooperação	Entusiasmo	Compatibilidade	Confiança
Amizade	Adaptabilidade	Altruísmo	Apoio	Compromisso

A partir dessas listas formou-se uma lista mesclada. Cooperação e coesão foram consideradas equivalentes, bem como adaptabilidade e flexibilidade. Pediu-se a cada um dos integrantes da equipe para classificar a equipe em relação a cada qualidade. Pediu-se para fazerem isso individualmente no papel antes que os números fossem colocados no quadro, de modo que os índices de nenhum integrante influenciaram os dos outros. O resultado foi o seguinte:

	JOE	MIKE	SUSAN	VALERIE	DAVID	Média
Apoio	7	8	4	6	6	6,2
Cooperação	8	7	8	6	9	7,6
Confiança	7	5	5	7	5	5,8
Adaptabilidade	9	7	8	9	6	7,8
Paciência	7	8	4	6	8	6,6
Amizade	9	9	7	5	4	6,8
Compromisso	8	8	9	8	8	8,2
Coragem	5	6	7	7	8	6,6
Humor	8	6	3	4	5	5,2
Entusiasmo	7	7	8	6	7	7,0
Compatibilidade	6	6	6	7	6	6,2
Altruísmo	8	7	6	8	6	7,0
Tolerância	7	6	6	6	5	6,0

Nesse caso, não foi pedido que acrescentassem às classificações acima um índice altamente pessoal, sua classificação de quanto

contribuíam pessoalmente para a equipe com cada uma dessas qualidades. Nem lhes pediram para classificar a contribuição de cada um para a soma dessas qualidades na equipe. Avaliações desse tipo podem inspirar discussões intermináveis, brigas, casos de amor e dificuldades variadas, mas, se eu fosse trabalhar com uma equipe em busca do ouro ou de que minha vida dependesse, iria querer fazer isso e muito mais!

O que os números acima mostram é que a confiança é uma questão que precisa ser trabalhada, que o tipo de humor de Joe não é muito apreciado, principalmente pelas mulheres, que às vezes Susan se sente realizada e que David se sente isolado. Há muito espaço para o *coaching* individual aqui, ministrado por um colega ou por um facilitador externo, e para uma discussão em equipe sobre as opções e um acordo entre a equipe sobre quais as ações todos **têm vontade** de praticar para elevar o nível de diversas dessas qualidades.

REENQUADRANDO OS PONTOS FRACOS

O *coaching* proporciona o controle pessoal. A principal causa de estresse no trabalho é a falta de controle pessoal.

O *coaching* para desenvolver as qualidades das equipes ou das pessoas é uma forma de enquadrar positivamente os pontos fracos e é muito mais criativo e muito provavelmente um meio para alcançar o sucesso, em vez de tentar exorcizar os pontos fracos. Esse é um reforço adicional ao desejo de colocar a fixação da metas à frente da realidade na sequência do *coaching*. Existe um número infinito de variações de exercícios de *coaching* que podem ser concebidos fora desse modelo básico e exemplos para todos os tipos de situações. A sua disposição!

O desenvolvimento de uma equipe

Um pequeno número de pessoas com habilidades complementares comprometidas com um propósito comum, metas de desempenho e modos de trabalhar juntas pelos quais se sentem mutuamente responsáveis.
(Katzenbach & Smith, The Wisdom of Teams)

Começamos a estudar os modos de treinar uma equipe para melhorar seu desempenho mas, se quisermos tirar o melhor proveito de seus integrantes, precisamos compreender algumas das dinâmicas do desenvolvimento da equipe. Eu uso um modelo de três etapas simples que é fácil de entender e no qual cada etapa é prontamente reconhecida na maioria dos esportes e equipes de trabalho. Existem modelos mais complexos e sofisticados mas, por minha experiência, são de uso menos prático. Para os efeitos desse modelo, o número de integrantes da equipe pode variar de um punhado de pessoas a um país inteiro. Equipes de mais de 15 ou 20 integrantes tendem a ser composta por subequipes, mas independentemente de ser uma equipe principal ou uma subsubsubequipe, determinadas características permanecem as mesmas.

EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

O modelo que uso combina bem com o exercício de equipe de qualidades no capítulo anterior. Usando as opiniões dos integrantes da equipe, por exemplo, poderíamos dizer com segurança que uma equipe eficaz e de alto desempenho seria bem dotada de:

Apoio	Cooperação
Confiança	Adaptabilidade
Paciência	Amizade
Compromisso	Coragem
Humor	Entusiasmo
Compatibilidade	Altruísmo

Uma equipe que possa ser razoavelmente avaliada com nota 10 em cada uma dessas qualidades seria de fato uma equipe excepcional e de alto desempenho e excepcional. Então, como podemos conseguir uma equipe nessas condições? Algumas pessoas diriam que com a química certa e muita sorte. Outras podem não ser tão convencidas de que seria uma equipe tão fabulosa, porque acreditam que algum atrito interno e a competição geram o bom desempenho. Acreditam nisso, mas só porque nunca viram nada melhor. Por mais raras que sejam, tanto nas empresas quanto no esporte, essas equipes podem e devem existir.

AS ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

A primeira tarefa de um líder de equipe é compreender plenamente as etapas pelas quais uma equipe irá desenvolver, para poder promover e acelerar o processo. Um modelo de desenvolvimento de equipe que as pessoas facilmente compreendem é conhecido como Firo B. Vale a pena revelar suas origens humildes. Will Schutz foi um dos precursores da terapia de grupos de encontro, com sede no Instituto Esalen, em Big Sur, Califórnia, juntamente com outras lendas como Maslow, Perls e Rogers, os pais da psicologia humanista. Ele chamou seu método de Firo B em referência à sala de seminários que era usada na maioria das vezes em Esalen; ela era um pouco maior do que outra existente no prédio, conhecida como Firo A. Estive em Esalen na época, em 1970, e participei de muitos grupos em Firo B. Mais tarde, produzi e codirigi um filme sobre Esalen intitulado *Here*

Comes Everybody (Aí vem todo mundo), com Will Schutz liderando um grupo de encontro.

Os participantes da terapia de grupo acham difícil expor suas vulnerabilidades emocionais até sentirem-se seguros em relação aos outros participantes, por isso compete ao líder do grupo criar esse ambiente seguro o mais rápido possível. Will conseguia isso seguindo os princípios de seu modelo. Esse continua a ser o mais importante, simples e acessível de todos os modelos de desenvolvimento de equipes. Will o chamou inicialmente de estado ideal de afeição da equipe, mas, como algumas pessoas da área empresarial se recusam a considerar a afeição, eu o chamo de etapa de cooperação.

Como então caracterizamos as duas etapas pelas quais a equipe precisa passar antes de chegar à almejada etapa de cooperação, se é que chegará algum dia?

INCLUSÃO

A primeira etapa é chamada de **inclusão**, pois é aqui que as pessoas determinam se são, e se acham que são, um grupo ou integrantes da equipe. A ansiedade e a introversão são comuns, mas podem ser disfarçadas pelo comportamento compensatório oposto em algumas pessoas. A necessidade de aceitação e o medo da rejeição são fortes. Talvez seus pais tenham mudado de casa quando você era criança e de repente você tenha se encontrado dentro de uma escola diferente, com estranhos em médio prazo. Você deve se lembrar bem dos sentimentos: separação e necessidade, desespero de encontrar um amigo, nem que fosse um só amigo, sentir-se incluído, ser como os outros e ser amado. Os integrantes da equipe podem não ser muito produtivos mentalmente nessa fase, pois seu foco será sobre as próprias necessidades emocionais e suas preocupações.

Se houver um líder designado do grupo, os integrantes vão voltar-se para ele em busca de aceitação e orientação. Eles querem se conformar; pois buscam obedecer. O tom e o exemplo que o líder

definir nessa fase são importantes, porque rapidamente irão se tornar a norma aceita pelo grupo. Por exemplo, se o líder exibe receptividade e franqueza, e revela sentimentos ou mesmo uma fraqueza de sua parte, os outros tendem a seguir o exemplo, e será estabelecida uma prática comum a partir de então. Esse é um momento de hesitação e o bom líder tentará abordar e satisfazer as preocupações individuais, para que o grupo como um todo possa avançar.

Felizmente, para muitas pessoas essa fase não dura muito tempo, embora para alguns possa levar semanas ou meses até se sentirem parte da equipe. Aqueles que tiveram uma infância em que se desenvolveu um forte senso de segurança pessoal – e aqueles que ascendem a posições de liderança tendem a ser desse tipo – agirão bem sendo tolerantes e solidários em relação àqueles que não tiveram tanta sorte.

ASSERÇÃO

Depois que a maioria do grupo se sente incluída, inicia-se uma outra dinâmica, a da **asserção** individual, sendo esse o nome desta etapa intermediária. Esse é um momento de expressão do poder e de ampliar os limites. Os animais fazem assim: demarcam seu território (os machos, é claro) e aí de qualquer adversário que se atreva a entrar. É a fase em que a hierarquia se afirma. A expressão educada que as empresas usam para isso é o estabelecimento de papéis e funções, mas as palavras são muitas vezes mais agradáveis do que as ações. A competição dentro da equipe é forte e pode levar ao desempenho individual excepcional, mas às vezes à custa dos outros. É uma fase em que as pessoas tentam descobrir seus pontos fortes e a equipe apresentar em produtividade o que falta em coesão.

Esta é uma fase de desenvolvimento importante e valioso, mas pode ser difícil para o líder. Haverá desafios à liderança. Os integrantes da equipe precisam descobrir o que podem não concordar com o líder antes de estar dispostos a concordar. Eles precisam exercer

sua vontade internamente, para aprimorá-la e aplicá-la na equipe externamente. O bom líder de grupo oferece responsabilidades, incentivando os integrantes da equipe a aceitá-las e, portanto, satisfazer suas necessidades de afirmação. É importante que o líder permita os desafios mas, infelizmente, muitos líderes são ameaçados por eles e se fecham e afirmam a própria autoridade, para controlar o processo. Isso requer um ato de equilíbrio.

As pessoas que dirigem grupos de *coaching* muitas vezes passam por essa fase em um grupo de *coaching* de cinco dias como o dia de "matar o *coach*". Ela geralmente começa na noite do segundo dia, mas o bom líder geralmente consegue ser "ressuscitado" no terceiro dia. Se essa fase coincidir com a visita de um apresentador de fora, pode ser que esse seja expulso grosseiramente muitas vezes sem um muito motivo evidente! Isso tudo constitui uma fase necessária, até mesmo saudável, da dinâmica de grupo, mas muitas vezes, especialmente entre os reservados britânicos, as interações permanecem encobertas para o bem das aparências e, portanto, levam mais tempo para se resolver.

Como já disse, uma equipe nesta fase pode ser bastante produtiva, o que pode esconder o reconhecimento de um potencial ainda maior. Na verdade, a maioria das empresas ou equipes esportivas raramente avançam além dessa fase, em geral, em grande parte porque isso é o mais longe a que sociedade ocidental industrial já chegou coletivamente. Ultrapassar esse ponto, portanto, é superar a norma, mas isso não é tão difícil de conseguir como geralmente se pensa - com o devido *coaching*.

COOPERAÇÃO

No início deste capítulo, examinamos algumas das características mais positivas prevalentes na fase de **cooperação** de uma equipe. Não quero dar a entender que essa equipe seria toda doçura e leveza. Na verdade, o perigo da etapa de cooperação é que se desenvolve

uma ênfase excessiva sobre o grupo, que se torna muito confortável e não permite nenhuma dissidência. As equipes mais produtivas são altamente cooperativas, mas mantêm um nível de tensão dinâmica. Os melhores líderes de equipe preservam essa sensibilidade.

Etapa de desenvolvimento da equipe	Características		Hierarquia das necessidades de Maslow
COOPERAÇÃO (execução)	solidária	Energia dirigida para fora, para metas comuns	Realização pessoal
ASSERTÃO (explosões)	Independente	Energia concentrada na competição interna	Autoestima Respeito dos outros
INCLUSÃO (formação)	Dependente	Energia dirigida para dentro, nos integrantes da equipe	Pertencer

A ilustração acima mostra, entre parênteses, um outro conjunto de rótulos para a sequência de desenvolvimento da mesma equipe e também algumas das principais características distintas da equipe. Há mais do que isso.

Por exemplo, se uma equipe está em fase de cooperação e um de seus integrantes tem um dia ruim, os outros vão se reunir e apoiar. Se a equipe estiver na fase de afirmação, os outros podem tranquilamente comemorar a queda de um concorrente. Se está em fase de inclusão, poucos vão saber ou se importar.

Por outro lado, se a equipe está em fase de cooperação e um integrante da equipe tem um triunfo pessoal, o resto vai participar da festa. No entanto, se a equipe estiver em fase de afirmação, o resto poderá ficar com ciúme. Se a equipe está em fase de inclusão, os outros podem até mesmo se sentirem ameaçados.

A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Consideramos extensamente no modelo de Maslow no Capítulo 13 e as três principais necessidades em termos de desenvolvimento individual correm paralelas ao modelo Firo B. Uma equipe de pessoas em busca da realização pessoal, se essas pudessem ser encontradas, rapidamente alcançaria as alturas atordoantes da cooperação e de excelentes resultados. Uma equipe de pessoas em busca da autoestima funcionaria muito bem individualmente, mas estaria inclinada a “fazer suas próprias coisas”. As pessoas em busca do respeito dos outros competiriam fortemente umas contra as outras, produzindo ótimas atuações – e alguns perdedores. Uma equipe de pessoas em busca de pertencer seria condescendente e irritantemente útil, mais em palavras do que em ações.

Evidentemente, as divisões entre essas três etapas são permeáveis e se sobrepõem, e a posição e o estado da equipe estão sujeitos a flutuações quando há alguma rotatividade de pessoal na equipe.

O MACROCOSMO

Poucos leitores deixarão de reconhecer essas etapas e suas características pela própria experiência no trabalho ou no lazer. Um exemplo macrocósmico para desafiar sua mente é a sugestão de que toda empresa ocidental industrial estaria nos últimos dias da fase de afirmação, com alguns sinais iniciais de cooperação aparecendo (preocupação com o ambiente; o desenvolvimento da integração europeia). O colapso do império soviético foi a consequência inevitável da tentativa de coagir aquela sociedade para a etapa de cooperação, sem permitir o desenvolvimento orgânico por meio das etapas anteriores. E as primeiras tentativas de redesenhar o mapa da Europa Oriental e em outros lugares foram uma manifestação de um retrocesso temporário nos problemas de inclusão. Para alguns, até mesmo a sobrevivência e a segurança estão em primeiro plano.

COOPERAÇÃO



ASSERÇÃO



INCLUSÃO

Como cada treinador pode facilitar/acelerar esse processo?

Portanto, se pudermos aceitar a ideia de que o desenvolvimento dessa natureza em geral é comum entre as equipes de todas as formas e tamanhos, conclui-se que podemos resistir e, portanto, retardar o desenvolvimento da equipe ou estimulá-lo e acelerá-lo.

AS EQUIPES ATUAIS

Pode-se dizer que, no início do século XXI, é ainda mais difícil tirar o melhor proveito de uma equipe. As razões para isso incluem o seguinte:

- As pessoas não trabalham mais em agrupamentos estáveis, mas estão continuamente formando e remodelando as equipes.
- Algumas equipes estão espalhadas através de fronteiras geográficas, o que torna os contatos mais infrequentes e problemáticos.
- As escalas de tempo nos quais as equipes devem participar, formar-se e trabalhar para atender os desafios das empresas são mais curtas do que nunca.
- Os desafios das empresas têm aumentado em complexidade.

- Nem todos os grupos de pessoas que colaboram precisam estar em uma equipe para alcançar suas metas.

O resultado é que o *coaching* tem um papel muito importante para ajudar as pessoas a trabalharem bem em conjunto. Por exemplo, ele pode auxiliar as pessoas a estabelecerem se elas precisam e quando precisam estar em uma equipe. Os grupos e as equipes são formas válidas de se trabalhar e o *coaching* se aplica a ambos. No capítulo a seguir está descrito como ele é utilizado melhor com equipes.

17

Treinando equipes

O gerente só tem duas funções: a primeira, conseguir que o trabalho seja feito; e a segunda, formar as pessoas.

Diz-se que o gerente só tem duas funções: a primeira, conseguir que o trabalho seja feito; e a segunda, formar as pessoas. Como já disse antes, muitas vezes os gerentes estão ocupados demais com a primeira para se desincumbir da segunda. No entanto, as duas funções se somam quando se usa o *coaching* como o estilo de gestão. O mesmo se dá nas equipes – quando a equipe é gerida pelo *coaching*, o trabalho é bem-feito e a equipe se desenvolve ao mesmo tempo. Nesse sentido, vamos considerar também as diferentes aplicações do *coaching* de equipe para o desempenho da tarefa e para o desenvolvimento da equipe. O *coaching* de uma equipe para executar uma tarefa baseia-se nos mesmos princípios do *coaching* das pessoas. Quanto mais consciente é uma equipe, tanto individual quanto coletivamente, melhor será seu desempenho.

DESEMPENHO DE TAREFAS

Imagine que uma equipe de uma empresa está diante de uma nova tarefa. O líder da equipe pode treinar seus integrantes em conjunto, fazendo-lhes perguntas. Se for um grupo ou equipe grande, o líder pode fazer perguntas teóricas e receber os integrantes da equipe em duplas ou trios para discutir suas respostas entre si e depois relatar suas conclusões a todo o grupo. Pode, para esse processo, misturar

peessoas de diferentes funções, para estimular novas ideias. Ele próprio pode participar de um dos pares ou trios.

Com esse método, os integrantes da equipe formulam suas diversas metas. Todos fornecem os elementos necessários a uma compreensão bem definida da realidade. Os recursos e as ideias de toda a equipe são empregados para discutir livremente as opções e chega-se a um plano de ação definido entre todos e motivado pela vontade conjunta do grupo. Evidentemente, o líder da equipe não só faz as perguntas do *coaching*, mas dá a própria contribuição a qualquer momento. Esse processo pode ser mais demorado do que a reunião de informações da equipe, mas o desempenho da tarefa é incomparavelmente melhor se todos os recursos são agrupados e toda a equipe se torna consciente e responsável.

Em algumas situações, o líder da equipe será o técnico do grupo, por exemplo, revendo o desempenho anterior da equipe em uma tarefa. Ele pode fazer isso com todos os integrantes da equipe, respondendo a suas perguntas, mas também pode pedir-lhes para escreverem em vez de falarem suas respostas. Isso permite que cada um, ao mesmo tempo, analise em mais detalhes sua contribuição individual para a tarefa global.

As perguntas podem tomar as seguintes formas:

- Qual foi a parte mais difícil/demorada/estressante da tarefa para você?
- Quanto tempo demorou?
- O que teve de difícil?
- O que você faria diferente da próxima vez?
- Quem precisa saber sobre as mudanças que você vai fazer?
- De que tipo de apoio que você precisa? De quem? Como conseguiria isso?
- Se você fizer isso, como isso poderia afetar o resultado/os outros/a qualidade/o tempo?

Cada integrante da equipe pode, então, partilhar brevemente com os outros o que descobriu para resolver quaisquer alterações conflitantes. Esse processo é muito completo, revela os detalhes, garante a clareza e a compreensão, recorre a todos os recursos da equipe, promove a desejo de assumir a responsabilidade e o compromisso, além de aumentar a autoestima e automotivação.

Para alguns gerentes de equipe, na melhor das hipóteses tudo isso pode parecer desnecessário, e na pior das hipóteses, um completo desperdício. Alguns continuarão a acreditar que a participação, o envolvimento, a autoestima, a responsabilidade compartilhada, a satisfação e a qualidade de vida no ambiente de trabalho são “luxos a que não podemos nos permitir” e que não contribuem absolutamente para o desempenho. Os argumentos aqui apresentados, por si só, podem não convencê-los do contrário mas, com o tempo, com a força de trabalho reduzida e descontente, e sua incapacidade de formar equipes, eles talvez venham a se dar conta disso.

COACHING PELO EXEMPLO

É da maior importância para o gerente estabelecer o tipo “certo” de relacionamento com os integrantes da equipe sob seu comando desde primeiro momento em que os conhece. Seu comportamento será considerado pelos integrantes da equipe como o modelo para seu próprio comportamento. Eles tendem a imitá-lo, embora de início é provável que o façam mais como um meio de obter sua aprovação, enquanto estão na fase de inclusão do desenvolvimento da equipe.

Se o líder da equipe quiser estabelecer receptividade e a franqueza na equipe, então precisará ser receptivo e franco desde o início. Se quiser que os integrantes da equipe confiem nele e uns nos outros, deve demonstrar confiança e fidelidade. Se considerar um benefício o contato social entre a equipe fora do trabalho, então precisará participar e talvez iniciá-lo por si mesmo.

Considerando que a maioria das pessoas e das equipes ainda espera uma liderança um pouco autocrática, poderá se surpreender, mesmo confundir, com um líder que começa com uma postura muito participativa. Alguns até podem imaginar que seja fraco ou inseguro. É aconselhável antecipar-se a isso no primeiro dia, ao descrever seu estilo de gestão e convidando a fazerem perguntas sobre isso.

O gerente ou líder de equipe também precisa ser claro sobre a própria disposição de investir tempo e energia no desenvolvimento de sua equipe, com vista à qualidade relacionamentos e ao desempenho em longo prazo, em vez de apenas fazer o trabalho em curto prazo. Se o gerente trata dos princípios da formação da equipe apenas da boca para fora, vai acabar pagando as consequências disso. A dedicação ao processo da equipe compensa.

A APLICAÇÃO DO COACHING EM EQUIPES

O modelo Firo B de desenvolvimento da equipe explicado no Capítulo 16 constitui uma excelente base para a aplicação do *coaching* em equipes. Se o gerente ou o *coach* entende que as equipes devem dar o melhor de si quando chegarem à fase de cooperação, utilizará o *coaching* com a equipe como um todo e com integrantes individuais, para gerar um progresso por etapas. Por exemplo, se a meta acertada for elevar a equipe para a etapa de cooperação e a realidade é que ela se acha no momento em algum ponto entre as fases de inclusão e afirmação, quais as opções que temos e o que vamos fazer?

OPÇÕES PARA ALCANÇAR A COOPERAÇÃO DA EQUIPE

A lista de opções a seguir foi compilada a partir das respostas a essa pergunta dada por participantes de cursos de desenvolvimento de equipes que conduzo.

- **Discutir e concordar sobre a definição de um conjunto de metas comuns para a equipe.** Isso deve ser feito dentro da equipe, independentemente de a organização ter definido a meta da equipe. Sempre há espaço para modificações e para decidir como deve ser feito. Cada integrante da equipe deve ser convidado a participar e também a adicionar todas as metas pessoais que possam ser adotadas dentro da meta geral da equipe.
- **Desenvolver um conjunto de regras ou princípios operacionais básicas aceitáveis para todos os integrantes da equipe e para o qual todos contribuam.** Todos devem concordar em cumprir isso, mesmo que não esteja totalmente convictos de cada um deles. Se quiserem ter seus desejos incluídos, é essencial que concordem em respeitar os dos outros. Essas regras básicas devem ser sujeitas a uma verificação regular para saber se estão sendo respeitadas e se precisam ser alteradas ou atualizadas. Se todas as partes concordarem com essas regras com sinceridade e boas intenções, não devem ser feitas recriminações severas pelas falhas, a menos que se tornam frequentes.

Muitas das sugestões a seguir podem ser incluídas como regras básicas, mas vou continuar a enumerá-los separadamente.

- **Reserve um tempo regularmente, em geral em conjunto com uma reunião de tarefas agendada, para o trabalho em grupo com os processos.** Durante esse tempo, as regras básicas são revistas, são expressas as apreciações e queixas, e as contribuições pessoais podem ser incluídas de modo que sejam desenvolvidas a receptividade e a confiança, e também para que os integrantes da equipe sejam reconhecidos como pessoas, não apenas como peças de uma máquina de produção. Durante esse período não se deve ser autorizado discutir sobre as tarefas.
- **Peça a opinião dos integrantes da equipe sobre a conveniência de separar um tempo para atividades sociais conjuntas.** Se for

programado um evento regular, deve-se reconhecer a preferência de uma pessoa a não comparecer, em razão de compromissos anteriores ou para respeitar as necessidades familiares. Essa pessoa, por outro lado, deve ser preparada para enfrentar algum sentimento de separação como consequência de sua escolha.

- **Crie sistemas de apoio para lidar com os problemas ou as preocupações individuais que possam surgir – reservadamente, se solicitado.** Se as reuniões de processos não puderem ser realizadas com frequência por razões geográficas ou por outro motivo qualquer, pode ser instituído um sistema de coleguismo, segundo o qual cada integrante da equipe pode contar um outro colega para se informar. Desse modo, as perguntas secundárias são resolvidas prontamente e o tempo valioso da reunião não é desperdiçado.
- **Desenvolva um interesse comum fora do trabalho.** Algumas equipes descobrem que uma atividade de grupo, como um esporte ou um interesse comum fora do trabalho, sendo compartilhado por todos ajuda a reforçar os vínculos da equipe. Lembro-me de uma equipe que “adotou” uma criança em um país em desenvolvimento e, com uma pequena contribuição mensal de cada um, pagou seus estudos. Os integrantes acharam que isso havia contribuído mais para sua própria vida do que para a da criança adotada.
- **Aprendam uma nova habilidade em conjunto.** De modo semelhante à opção acima, mas mais orientado para a tarefa, algumas equipes concordaram em aprender uma nova habilidade, como o *coaching* ou um idioma, ou participar de um curso profissional em conjunto. Isso pode até ser numa competição saudável com outras equipes regionais, por exemplo, na mesma organização.
- **Pratique o exercício das qualidades em conjunto.** As relações em equipe se beneficiam muito com os integrantes da equipe fazendo variações apropriadas entre si dos exercícios com as qualidades explicados no Capítulo 17. Isso define melhor certas qualidades, ajudando a cultivá-las. Também desenvolve a

confiança, a compreensão e a receptividade entre os integrantes da equipe com uma rapidez impressionante. Pode ser repetido em formas semelhantes ou diferentes regularmente, por exemplo em todas as reuniões de processos.

- **Realize discussões em grupo sobre o sentido e o propósito individuais e coletivos como percebidos pelos integrantes do grupo.** Isso é tanto mais amplo quanto mais profundo do que explorar as metas. O sentido e o propósito são o que motiva as pessoas e a falta deles leva à depressão, à letargia e aos problemas de saúde. Esclarecer melhor esse assunto tão profundo ou amentar a consciência a seu respeito aumentará intencionalidade e a qualidade de vida no trabalho e em casa.

Cada uma dessas sugestões ou opções podem ser consideradas pela equipe que utiliza um método de *coaching*. Isso significa que podem ser introduzidas ou discretamente facilitadas pelo líder da equipe, mas devem ser decididas pelos integrantes da equipe. A decisão de adotar um ou mais dessas opções deve ser feita democraticamente, mas também deve ser específica e registrada das maneiras recomendadas no Capítulo 10. Lembre-se de que a base de *coaching* para melhorar o desempenho da equipe não é impondo, mas aumentando a **consciência** e a **responsabilidade** individuais e coletivas.

Vencendo os obstáculos ao coaching

O maior obstáculo é a incapacidade de desistir do que você fez antes.

A té aqui, consideramos o contexto do *coaching*, seu valor e sua lógica irrefutável. Não há mística no *coaching*. Não é algo difícil de aprender. No entanto, ele não pode ser aprendido só pela leitura de um livro, do mesmo modo que dirigir um automóvel ou lançar uma bola de golfe. A exemplo de todas as atividades técnicas, o *coaching* requer prática. Se essa prática for realizada com empenho, com consciência e responsabilidade, você não precisará de muito tempo para se tornar competente e tranquilo quanto a seu uso, beneficiando-se de seus resultados.

UMA NOVA VISÃO DAS PESSOAS

Entre algumas pessoas, o *coaching* exige e provoca uma mudança fundamental no modo como percebem a si mesmas e aos outros, sejam colegas, subordinados ou concorrentes. Ver todas as pessoas com um potencial para serem ótimas no campo que escolheram, assim como a semente do carvalho na natureza, está muito longe da percepção comum e fora de moda de considerá-las como recipientes vazios e de pouca importância até receberem as informações de

fora. Essa mudança pode levar algum tempo entre alguns potenciais *coaches* ou pode acontecer como uma revelação, mas mesmo antes que aconteça e enquanto a filosofia que a fundamenta ainda parece estranha, é possível elevar os níveis de desempenho de forma bastante eficaz, bastando seguir os princípios do bom *coaching* prescritos neste livro.

Nada é fácil o tempo todo, porém, e é bem provável que você encontre alguns obstáculos ao longo do caminho. O maior obstáculo, sem dúvida, não é a incapacidade de *coach*, mas a incapacidade de parar de dizer o que fazer, desistir do que fazia antes em cada situação, desistir de seu gestilo de gestão antigo ou postura habitual de ensino. Depois de superar isso, você estará pronto para começar.

A preocupação expressa com maior frequência é: "Como posso treinar as pessoas resistentes?" Essa dúvida é muito comum, mas mais por medo e ansiedade do que por qualquer experiência real negativa. Se o *coaching* for ministrado com sensibilidade, em geral é aceito sem grandes dificuldades ou, melhor ainda, é bem recebido. No entanto, isso não significa que todos aceitam prontamente o *coaching*. Qualquer mudança de comportamento por parte do *coach* ou do gerente pode ser vista com temor e desconfiança por alguns e ser acompanhada por uma certa resistência. A maioria das pessoas viveu acostumada a ser orientada pelos pais, pelos professores e pelos chefes, de tal maneira que espera continuar assim e pode achar estranho quando lhe pedem sua opinião. Outra maneira de ver a resistência é considerar a que realmente a pessoa está resistindo; naturalmente, fazendo-as tornar-se cada vez mais conscientes ou responsáveis e assumir as consequências disso. Assim, é possível treinar as pessoas para reconhecer a causa de sua resistência e superá-la.

Sugeri acima que é mais fácil aprender o novo – que é a base do *coaching* – do que desistir do que é antigo, ou seja, o estilo em que se manda fazer. Somos condicionados há muito tempo a nos mandarem fazer as coisas, e isso é muito comum nas pessoas que treinamos. A expectativa e o desejo de que nos mande fazer e

pronto estão enraizadas em muitos de nós, apesar dos benefícios de sermos consultados sobre o que fazer. Não é ruim explicar e lembrar às pessoas a que administramos o *coaching* sobre os benefícios disso: elas vão aprender a pensar por si mesmas, terão uma maior consciência de tudo o que melhora o desempenho, aprendizagem e prazer, mais escolhas, um maior sentido de responsabilidade, reforço da autoconfiança, uma possível promoção e aprender treinar a si mesmas e a treinar os outros dentro e fora do local de trabalho. Ainda assim, apesar dos inúmeros benefícios, ainda poderá haver resistência.

Quando nossos pais nos faziam perguntas, muitas vezes era porque tínhamos feito algo errado. Não havia uma resposta segura para "Por que você fez isso?" – sempre estávamos encalhados. Quando eram os professores que faziam as perguntas, era para testar tanto nosso conhecimento quanto se estávamos prestando atenção. Em ambos os casos, era importante dar a resposta certa, e as perguntas em si eram vistas como ameaças.

Não é de estranhar, portanto, que para algumas pessoas as perguntas de *coaching* também sejam intimidadoras. Por isso, cabe ao *coach* deixá-las à vontade, desenvolver a confiança e não julgar as respostas. Também pode ajudar simplesmente explicar e demonstrar que o propósito das perguntas de *coaching* é sensibilizar, não testar. Raramente há respostas "certas" para as perguntas de *coaching*, apenas respostas francas.

Se a resistência persistir, a pessoa em *coaching* ou está resistindo a ter maior consciência ou a ser mais responsável, provavelmente porque acha que isso irá tirá-la de sua zona de conforto. Pode ser que tenha medo de que as perguntas a obrigue a revelar os fantasmas escondidos em sua psique. Os condicionamentos da infância podem ter-lhe ensinado a nunca revelar as emoções, ou qualquer outra fraqueza humana, para alguém que possa tirar vantagem disso. Por mais exasperante que possa ser sua paranoia, é provável que um método paciente e compassivo seja o melhor caminho a seguir.

É claro que existem algumas pessoas que são difíceis em relação à maioria das coisas. Isso pode decorrer de uma profunda hostilidade em relação à empresa ou ao gerente, ou às pessoas em geral, por algum motivo. A situação mais provável é simplesmente a do funcionário relutante que se contenta em fazer o bastante para sobreviver e não mais: “É só para isso que sou pago. Não me peça para pensar nas coisas por mim mesmo. Você é o gerente, você é pago para isso”.

Essa atitude é difícil de mudar, mas a chave é o fato de que as pessoas com esse tipo de atitude não usufruem de sua vida profissional. Um método suave e cuidadoso, que as ajude a descobrir que sua qualidade de vida profissional pode melhorar se cooperarem com o *coaching*, provavelmente será a única alternativa. Faça as perguntas de *coaching* de modo tão gradual a pessoa nem saiba que está sendo treinada; como se ela não estivesse nessa fase e você apenas estivesse lhe fazendo as perguntas com um pouco mais de frequência do que antes.

Os obstáculos a seguir foram extraídos de listas criadas pelos participantes durante nossos cursos de *coaching*. São todas expressas como se fossem reais e não presumidas como tendo sido elaboradas pelo gerente ou técnico em potencial. Evidentemente, se forem percebidas como reais serão efetivamente reais até serem reconhecidas como uma preocupação pessoal com algum fundo de verdade.

Relacionei os obstáculos nas categorias interna e externa, na forma como os participantes do curso tenderam a dividi-los. Vou fazer alguns comentários sobre cada um e repetir alguns dos mencionados acima para mostrar como costumam ser classificados.

OBSTÁCULOS EXTERNOS

A cultura da empresa é contra esse tipo de método.

É claro que é, até certo ponto, ou então você não seria só agora apresentado ao *coaching*. A filosofia de *coaching* faz parte da nova cultura da empresa que as pessoas esclarecidas na organização estão

tentando criar. Outras preferem a ilusão entediante da segurança do *status quo*. No entanto, cada vez mais as organizações estão chegando à conclusão de que a sobrevivência no futuro pode depender de mudar agora e que o *status quo* é realmente a alternativa mais arriscada.

As pessoas estão céticas a qualquer nova abordagem.

Sim, algumas delas provavelmente estão céticas e desconfiadas, ainda mais se a comunicação na organização não tiver sido da melhor qualidade. É importante dizer às pessoas o que você fará de diferente e por quê.

As pessoas não vão entender o que estou fazendo e não vão confiar em mim.

Idem à resposta acima.

As pessoas vão saber que fiz um curso e vão me dar algumas semanas para voltar ao "normal".

Idem à resposta acima.

As pessoas vão pensar que isso é só mais um artifício da nova gestão. Explique que não se trata de um truque, mas de uma necessidade para melhorar o desempenho e as relações com o pessoal. As pessoas logo descobrirão que não se trata de um artifício, a não ser que você o veja assim.

Isso demora muito – eu raramente teria tempo para o treinamento.

Tudo vai depender de quando você disparar e quando parar o cronômetro. No momento, pode ser mais rápido dizer às pessoas o que fazer, mas elas vão se esquecer logo depois e você vai precisar dizer novamente... e novamente... e novamente, ou ter de ficar olhando por cima do ombro delas – o que toma mais tempo?

Deixe-me citar um usuário do *coaching*, um gerente de produção de uma indústria de produtos farmacêuticos.

Tudo o que faço é essencialmente voltado para o desempenho. Uso o treinamento como um meio de preparar minha equipe a tal ponto que possa delegar o trabalho que eu mesmo teria de fazer. Considero o tempo gasto em treinamento como um investimento, o que ganho é muito mais tempo economizado com a delegação de tarefas.

Se precisar "apagar um incêndio", não vou hesitar em assumir o lugar do funcionário. Mas, se não procurar efetivamente oportunidades de formar o pessoal pelo treinamento, ficarei preso no ciclo de combate a incêndios.

As pessoas esperam que lhes digam o que fazer.

Se sempre foi assim, é o que vão esperar mesmo. Mas isso não é a mesma coisa que preferir que lhes digam o que fazer.

As pessoas querem que digam o que fazer – não querem ter responsabilidade.

Se as pessoas nunca receberam uma responsabilidade dos pais, na escola ou no trabalho, no começo isso poderá parecer assustador, como em tudo o que é novo. No fundo, a maioria anseia pela responsabilidade, em parte porque ela contribui para a autoestima. As pessoas muito pouca autoestima têm mais dificuldade em assumir a responsabilidade. Esse seria outro ciclo em que ficar preso, mas o *coaching* é a melhor maneira que conheço para ajudar as pessoas sair dele.

Algumas perguntas mais importantes do *coaching* poderiam ser:

- O que você quer do trabalho além do dinheiro?
- O que a responsabilidade significa para você?
- Você se sente a responsabilidade com um fardo no momento?
- A responsabilidade é sempre um fardo para você?
- O que você acha que algumas pessoas veem de bom na responsabilidade?
- Por que mais você é responsável em sua vida?

- De que você tem medo?
- O que você poderia fazer para superar isso?
- Por que você estaria disposto a assumir responsabilidade?
- Você estaria disposto a aceitar mais responsabilidades por uma semana?

Só de responder a essas as perguntas as pessoas já estarão começando a assumir alguma responsabilidade – pelo menos por suas respostas e escolhas. Se você, o gerente, não ajudá-las a assumir responsabilidades, quem o fará? E você está satisfeito com o desempenho mínimo que uma pessoa irresponsável apresenta?

As pessoas vão pensar que fiquei maluco.

Podem pensar! E daí? A loucura é tão inspiradora! Basta explicar.

Vou perder a autoridade.

O gerente que atua pelo *coaching* obtém um respeito de verdade, além do respeito de si mesmo, que é de longe muito mais gratificante do que a ilusão de poder que sustenta os autocratas, até eles desaparecerem ou caírem.

Sou um especialista, as pessoas me respeitam por isso e esperam minhas contribuições especializadas.

Sua experiência continuará sendo de um valor inestimável, só a maneira de usá-la é que vai mudar. Você se ressentir de que os outros possam adquirir alguns de seus conhecimentos? Você dispensa seu conhecimento em pequenos bocados, para que ninguém possa obter o bastante deles a ponto de ameaçá-lo? Ou você quer encorajar seus pretensos sucessores a se apoiar em você?

Já aplico um estilo de treinamento – não preciso mudar nada.

Uma das formas clássicas de fugir da mudança é a alegação de que já se faz isso. Essas pessoas geralmente têm uma versão muito ruim do *coaching* guardada em algum lugar no fundo de suas caixas de

ferramentas gerenciais. Para descobrir se aplicam o *coaching*, pergunte a seus subordinados. Mas cuidado: esse também pode ser um de seus próprios obstáculos internos. Não? Veja a seguir.

OBSTÁCULOS INTERNOS

Isso não é nada novo – faço isso há anos.

Se essa for sua resposta arrogante, então com certeza você não faz!

Receio não me sair muito bem.

Sem a prática não vai conseguir mesmo. O *autocoaching* é o modo menos arriscado de começar. Tente com a equipe de futebol de salão ou com seu filho ou filha. No trabalho, algumas pessoas e equipes serão mais fáceis de treinar do que outras. Tente com elas e diga-lhes o que está fazendo.

Vou ficar em dúvida, sem saber que perguntas fazer.

Isso não vai acontecer se você seguir a regra de ouro de ouvir e observar o aprendiz, e seguir o que o interessa, as pistas ou indicações que der. Sempre há uma indicação do que você deve perguntar. Lembre-se, você é um formador de consciência, não um instrutor. Simplifique: o processo todo resume-se a variações sobre o seguinte tema:

O que você quer?	Meta
O que está acontecendo?	Realidade
O que você poderia fazer?	Opções
O que você fará?	Vontade

Não terei os resultados que obtenho com meu estilo antigo.

Não, você não vai. Em breve eles serão melhores!

A maioria dos obstáculos externos observados têm um importante componente interno.

O que fiz até agora funcionou, por que mudar?

Porque a sobrevivência de sua organização e a sua própria podem depender de um melhor desempenho e de uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Não acredito nesses novos métodos suaves.

É uma pena, mas já tentou usar um deles?

A única coisa que motiva as pessoas é o dinheiro.

Pesquisas recentes mostram amplamente que isso não é verdade, mas pode parecer que sim, até você aprender a oferecer algo mais significativo a seu pessoal.

OBSTÁCULOS MAIS INTERNOS

Agora, acrescente a esta seção sua própria lista de obstáculos internos, mas anteceda cada um deles com a expressão "Minha crença é de que...". Não estou sugerindo que seus obstáculos externos não tenham validade, mas seria bom você reconhecer que boa parte deles são internos.

Todos preferimos acreditar que eles são o problema: isso nós faz bem e nos poupa de precisar mudar. Mas também significa que estamos presos porque não conseguimos mudar essa situação. Se admitirmos que é nossa própria resistência que projetamos sobre ela, conseguiremos a mudar as coisas, porque agora elas estão sob nosso controle!

Esse é apenas outro exemplo de como a **autoconsciência** e a **responsabilidade** assumida levam a um melhor desempenho gerencial.

DEIXANDO DE LADO

Por melhor que seja o novo, é sempre difícil deixar de lado os antigos símbolos de nossa segurança. Mas, para aprender a adotar novos comportamentos, precisamos abandonar os antigos. Os conhecimentos e os sistemas de *coaching* são simples e fáceis aprender. Mais difícil é deixar de lado o antigo hábito de comando e controle para abrir espaço ao estilo de *coaching*. Muitas vezes, acho mais produtivo concentrar o tempo em auxiliar as pessoas a deixar de lado os velhos hábitos, em vez de ensinar logo o novo. Depois de abandonar o costume antigo, o novo preencher o vácuo naturalmente. Remova os bloqueios e o potencial surgirá.

Na maioria das vezes, quando deixamos de lado a necessidade de controle é que ganhamos o controle.

O *coaching*, afinal de contas, é uma habilidade natural e talvez não precise ser ensinada se houver receptividade. Pais carinhosos que nunca aprenderam nada de *coaching* aplicam a mesma técnica com eficácia em tudo para os filhos, desde amarrar os sapatos até fazer a lição de matemática. Fazem isso não só porque se importam com os filhos, mas também com sua aprendizagem e seu crescimento. Se os gerentes se importassem um pouco mais com seu pessoal, também usariam o *coaching* naturalmente. Se os executivos se importassem um pouco mais com seus gerentes do que com os resultados financeiros, também poderia aplicar o *coaching* – e os resultados financeiros viriam naturalmente.

Os múltiplos benefícios do *coaching*

*Você pode fazer um homem correr,
mas não pode fazê-lo correr mais rápido.*

Portanto, quais são, então, os benefícios do *coaching*, em oposição à instrução dos funcionários pelo gerente, e quais são os benefícios para a organização ao adotar o que chamo de uma cultura de *coaching*?

Melhor desempenho e produtividade

Este é o benefício número um, e não o seria se os resultados não comprovassem. O *coaching* põe em ação o que as pessoas e as equipes têm de melhor, algo que a mera instrução nem sequer aspira fazer – mas, então, como poderia?

Formação do pessoal

Como já declarei anteriormente, a formação do pessoal não significa simplesmente enviar as pessoas para um curso de curta duração, uma ou duas vezes por ano. Seu estilo gerencial será responsável por formá-las ou mantê-las como estão. Isso depende de você.

Melhor aprendizagem

O *coaching* leva ao aprendizado acelerado, sem perda de tempo na bancada ou na escrivaninha. O prazer e a retenção também são mais significativos.

Relacionamentos melhores

O próprio ato de fazer uma pergunta a alguém valoriza essa pessoa e sua resposta. Quando se determina o que deve ser feito, não há troca. Mesmo que se trate de uma simples parede de tijolos. Certa vez, perguntei a um jovem tenista promissor, mas especialmente calado, o que ele via de bom em seu golpe pela direita. Ele sorriu e respondeu: "Não sei. Ninguém nunca pediu minha opinião antes". Isso disse tudo para mim.

Melhora da qualidade de vida das pessoas

Por causa do respeito pelas pessoas, da melhora nos relacionamentos e do sucesso que acompanha o *coaching*, o ambiente de trabalho muda para melhor.

Mais tempo para o gerente

Os funcionários que são treinados, que acolhem a responsabilidade, não têm de ser perseguidos ou vigiados, liberando os gerentes para desempenhar com mais qualidade suas amplas funções, para as quais, no passado, nunca encontraram tempo suficiente.

Ideias mais criativas

O *coaching* e o ambiente de *coaching* incentivam sugestões criativas de todos os integrantes da equipe, sem medo do ridículo ou de uma demissão prematura. Uma ideia criativa muitas vezes desencadeia outras.

Melhor uso das pessoas, das habilidades e dos recursos

Muitas vezes o gerente não faz ideia de que há outros recursos disponíveis, muitas vezes ocultos, até que começa a treinar. Logo

descobre muitos talentos anteriormente não declarados na equipe, bem como soluções para os problemas práticos, que só podem ser encontradas por aqueles que realizam uma tarefa regularmente.

Respostas mais rápidas e eficazes a emergências

Em um clima em que as pessoas são valorizadas, elas invariavelmente mostram-se dispostas a todas as tarefas quando necessário, ou até mesmo antes de serem chamadas a fazê-lo. Na maioria das organizações, onde as pessoas não são valorizadas, elas só fazem o que mandam, e assim mesmo o mínimo indispensável.

Maior flexibilidade e adaptabilidade às mudanças

O ethos do *coaching* tem tudo a ver com as mudanças, com a agilidade e as reações rápidas. No futuro, a exigência de flexibilidade irá aumentar, não diminuir. O aumento da concorrência no mercado, das inovações tecnológicas, da comunicação global instantânea, da incerteza econômica e da instabilidade social tomarão conta de nosso breve período de vida! Só os flexíveis e resilientes sobreviverão.

Funcionários mais motivados

Repito aqui que a cenoura e o bastão perderam o sentido e que as pessoas mostram desempenho porque querem, não porque precisam. O *coaching* ajuda as pessoas a descobrir sua automotivação.

Mudança de cultura

Os princípios do *coaching* sustentam o estilo de gestão da cultura de alto desempenho a que tantos líderes empresariais aspiram. Qualquer curso de *coaching* ajudará a fazer a transformação da cultura mais realizável.

A habilidade para a vida

O *coaching* é tanto uma atitude quanto um comportamento, com múltiplas aplicações tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho.

Ele é cada vez mais exigido, por isso mesmo as pessoas que pensam em mudar de emprego logo irão considerá-lo uma habilidade de valor inestimável aonde quer que vão.

COACHING PARA VENCER

O *coaching* desportivo está por fim abandonando suas raízes comportamentais. Os *coaches* estão cada vez mais substituindo, ou pelo menos aprimorando, seu velho estilo de ensino, centrando-se mais na pessoa do que na técnica, no potencial e não no erro. Esse enfoque cria um estado mental muito melhor que é a condição essencial para a aprendizagem, para o surgimento da eficiência biomecânica, em lugar de uma técnica prescrita num modelo igual para todos. Um exemplo recente e altamente significativo dessa tendência revelou-se no extraordinário sucesso dos ciclistas britânicos nas Olimpíadas de 2008 em Pequim. Seu diretor de desempenho, Dave Brailsford, explicou: “Sempre acreditei fortemente na cenoura e não no bastão. Não acredito em humilhar, determinar ou controlar, mas muito mais no apoio e na postura de mentor”.

Mais adiante, no mesmo ano, um *coach* galês de rúgbi e, posteriormente, um *coach* de futebol inglês contaram-me duas histórias muito semelhantes lembrando uma observação de Tim Gallwey sobre como chegara ao Jogo Interior muitos anos antes. Tim comentara sobre seus alunos de tênis: “Observei que, quanto menos ensinava, mais eles aprendiam”. Os dois *coaches* comentaram sobre as ocasiões em que, por razões diferentes, suas equipes foram deixadas à vontade na semana anterior uma partida importante, em vez de fazer o *coaching* intensivo de costume. Em todas essas ocasiões, elas deram o melhor de si no jogo e tiveram os melhores resultados da temporada. Por quê? Porque os jogadores foram responsáveis por sua própria preparação e desempenho – a abordagem centrada no jogador. Vou deixá-los contar suas histórias.

O coach Richard Hodges descreve aqui uma experiência com sua equipe de rúgbi, os Glamorgan Wanderers:

Como sempre com uma classificação mediana, os Glamorgan Wanderers se aproximavam de seus últimos dois jogos de 2008 no campeonato galês. O primeiro era uma partida fora de casa no meio da semana e os jogadores estavam todos muito ocupados, e seu coach "não lhes deu sossego, tomando todas as decisões em seu lugar, quase sem deixá-los respirar sozinhos". A equipe perdeu feio.

Para a partida final da temporada, uma semana depois, a direção decidiu adotar a tática oposta, a abordagem centrada nos jogadores. O coach lhes disse: "A menos que haja problemas, não nos veremos até lá. Na preparação para o jogo, vocês podem fazer o que quiserem. Se quiserem passar seu tempo no bar, isso é por sua conta". Inevitavelmente, muitos sentiram-se um tanto incomodados. Assim, decidiram fazer eles próprios suas sessões de treinamento regular, mas por si próprios. Durante o jogo, na metade do tempo eles estavam perdendo por 12 a 15 e o capitão da equipe, não o coach, fez uma breve preleção. Eles deram o melhor de si e ganharam por 34 a 15, contrariando todas as expectativas. Unanimemente, todos atribuíram o sucesso a poderem assumir a responsabilidade pelo próprio jogo.

No outro exemplo, foi o seguinte o depoimento de Tony Falkner, coach de desempenho dos Blackburn Rovers:

Na preparação para um jogo, nós prestamos bastante atenção ao estado emocional da equipe, tomando consciência de como isso pode afetar positiva ou negativamente a equipe. Para um jogo em especial, não fizemos treinos de segunda a quinta-feira, com apenas uma sessão de preparação mental em sala de aula na tarde de sexta-feira. A comissão técnica estava apreensiva em partir para o jogo com tão pouca preparação técnica, tática e física. Nós vencemos por 3-0 e tivemos um desempenho ótimo.

Três semanas depois, estávamos na mesma situação, sem nenhum treinamento durante toda a semana, com uma breve e concisa sessão de preparação mental na tarde de sexta-feira. Repetiram-se os mesmos pensamentos e sentimentos da equipe técnica. Vencemos por 4 a 0, novamente com um desempenho muito bom. Isso nos fez pensar: os jogadores não tinham sido expostos a nenhuma interferência das expectativas do coach antes do jogo. Devemos entender o equilíbrio entre a interferência que um estilo de treinamento prescritivo pode criar e como por meio de um “treinamento” podemos afetar positivamente o desempenho.

Vinte anos antes disso, alguns corajosos dissidentes inovadores já haviam começado a experimentar esse método junto às equipes esportivas. Um deles foi David Whitaker, que mais tarde se associou a David Hemery e a mim na empresa de consultoria Performance Consultants. Um jogador com anos de experiência internacional, Whitaker aplicou o “novo” estilo de *coaching* à equipe britânica de hóquei ao prepará-la para os Jogos Olímpicos de Seul, em 1988. Inicialmente, antes de entrar em formação, a equipe sempre esperava por suas orientações. Mais tarde, os próprios jogadores aprenderam a treinar uns aos outros e passaram a começar sem ele. Por exemplo, os defensores treinavam os atacantes e vice-versa. Whitaker treinava a equipe para assumir a responsabilidade por seus próprios métodos e horários de *coaching*. Mais tarde, ele comentou sobre a experiência: “Os atletas tornaram-se uma unidade harmoniosa e dinâmica, sem negar os talentos individuais de cada jogador”. Enfim, os jogadores se deram tão bem nesse processo que ele jovialmente sugeriu que não precisavam mais dele para chegar a Seul e deixou que escolhessem iria. Os atletas concordaram com sua ida, afinal, ao menos “para carregar as malas”, disseram. E ganharam o ouro.

Então, como é que esses princípios e exemplos do esporte se traduzir no mundo empresarial? A história a seguir é de um artigo de Cari Tuna, publicado no Wall Street Journal em novembro de 2008.

Dois anos atrás, Greg Cushard conduzia oito ou nove reuniões por semana na Rubicon Oil Co., a empresa de caminhões de reabastecimento em aeroportos, que ele fundara e dirigia. Ele interrompia as conversas entre os subordinados, identificava os erros e tomava todas as decisões, até mesmo banais, segundo ele.

"Eu agia mais como um jogador da defesa do que como o coach", disse Cushard. Ele tinha pouco tempo para pensar na empresa. Os funcionários "pararam de fazer sugestões, porque tinham medo de ser demitidos".

Advertido por seus principais conselheiros e por seu coach executivo, Cushard resolveu parar com a microgestão. Ele começou a sair das reuniões depois uma breve definição do tom e da agenda. Logo parou de frequentar alguma reunião completamente, designando outros para tomar seu lugar. A Rubicon (...) tinha cerca de 40 funcionários. "Eles não me queriam lá", diz Cushard. "Minha presença os impedia de pensar."

Atualmente, os funcionários da Rubicon se revezam na condução das reuniões. Os líderes periodicamente fazem o acompanhamento com os colegas de trabalho, aumentando as responsabilidades nos departamentos, disse Cushard.

Ele agora comparece a três ou quatro reuniões por semana; os subordinados enviam atualizações sobre as restantes. No tempo disponível que passou a lhe sobrar, Cushard inaugurou uma segunda empresa, uma câmara de compensação de combustível que acompanha os preços do petróleo.

Como proprietários, "nós pensamos que sabemos mais, mas não é verdade, não o tempo todo", diz ele. "Eu percebi nem tudo depende de mim."

A CORRIDA COM CANHÕES DE CAMPANHA

Aqui está outro exemplo impressionante da imensa importância desses princípios, a partir de uma atividade que dificilmente poderia ser

chamada de esporte, muito menos num local de trabalho no sentido normal da palavra.

A corrida com canhões de campanha é o destaque do Torneio Real, um grande espetáculo militar realizado em todos os verões em Londres. Os competidores são equipes de diferentes corporações da Marinha britânica. A corrida foi iniciada há muitos anos, para comemorar uma campanha heróica na Guerra dos Bôeres, em que a artilharia precisou ser transportada à mão sobre as montanhas. O evento consiste em uma corrida por uma pista de obstáculos – que, por si só, já seria bastante assustadora para as pessoas comuns, mesmo sem qualquer bagagem – na qual um antigo canhão e sua carreta são parcialmente desmontados e carregados ao longo do percurso. Essa competição é famosa pela grande força física exigida, pelo número de lesões ocorridas durante os *coachings* e por sua tradição de liderança autocrática, que produz desempenhos notáveis – mas é diametralmente oposta à filosofia do *coaching*. Em apenas nove semanas, devem ser formadas e totalmente treinadas as equipes participantes de dezesseis integrantes.

Em 1990, Joe Gough era o *coach*-chefe da equipe da Força Aérea da Marinha. Antes do início dos treinos, Joe participou de um curso de dois dias sobre *Coaching* para o Desempenho, ministrado por David Hemery. Então, depois do curso, com muita coragem, decidiu mudar radicalmente o método de *coaching*. Posteriormente, no início da formação da equipe, David Hemery visitou o local dos treinos em Southampton, e ficou impressionado com a eficácia de Joe e equipe. O que aconteceu de tão importante? Pela primeira vez na história do evento, uma equipe sozinha de um serviço da Marinha conseguiu ganhar os cinco principais troféus.

A equipe A da Força Aérea da Marinha registrou o melhor tempo em velocidade, o melhor tempo agregado, obteve o maior número de pontos e recebeu o menor número de penalidades; e a

equipe B também recebeu seu troféu. Esse resultado excelente foi conseguido com 30% menos de exercícios de corrida do que em anos anteriores e com menos lesões. Após o evento Joe declarou: "Nós mudamos tudo este ano, e se tivéssemos falhado seríamos criticados; mas agora sou o homem mais popular da Força Aérea da Marinha britânica!" Quando pediram para explicar seu sucesso, ele disse: "Da maneira como agíamos antes, tínhamos um cérebro e dezesseis corpos; agora, usamos dezessete cérebros". Nos dois anos subsequentes, essas mesmas equipes a ganharam novamente os mesmos cinco troféus.

Eis algumas citações da equipe na época:

- "Esta foi a primeira vez que alguém pediu nossa opinião e ouviu."
- "Joe nos perguntava se queríamos fazer outra corrida naquele dia e respondíamos que não, sentindo que ficávamos um pouco em débito com ele, mas isso se tornava um incentivo positivo no dia seguinte".
- "Joe era muito acessível. Tratou-nos como homens."
- "Uma noite, Joe disse-nos para nos preparar para outra corrida, e estávamos arrasados. Eric, nosso líder, foi quem disse a Joe que a equipe achava a decisão errada. Joe então nos disse para guardar o equipamento! Eu não podia acreditar. É preciso ser um grande homem para admitir o próprio erro (...) e depois que ele fez isso, toda vez que errávamos durante o *coaching*, nós começamos a admitir em vez de dar desculpas. Nós nos tornamos muito mais sinceros."

Joe Gough resumiu sua convicção de que o *coaching* realmente produz um desempenho maior do que o comando à base da intimidação, quando disse: "Você pode fazer um homem correr, mas não pode fazê-lo correr mais rápido!"

A corrida com canhões de campanha é considerada a competição em equipe mais dura e difícil do mundo e nunca vi ninguém

contestar isso. Os resultados aqui mostrados são de fato uma confirmação extraordinariamente positiva da utilização dos princípios de *coaching* nas equipes, porque mostram que os fatores mentais e emocionais são de primordial importância – o *coaching* valoriza as pessoas e sua capacidade de gerir a si próprio.

Parte III

Liderança para o alto desempenho

O desafio dos líderes

Será que as únicas coisas que nos limitam são o alcance de nossa visão e nossas próprias crenças limitadoras?

Esta quarta edição de *Coaching* para aprimorar o desempenho é publicada em um momento em que a humanidade enfrenta enormes desafios quanto à economia, ao meio ambiente, ao alargamento do hiato entre ricos e pobres e em meio a um estresse social e muita angústia. Embora este seja um livro sobre *coaching*, seria uma grave omissão não reconhecer que as condições sociais e empresariais mais amplas que tornam o *coaching* uma contribuição muito importante. Onde há confusão, o *coaching* pode trazer clareza. Onde há medo, o *coaching* pode desenvolver a confiança. Onde há apreensão, o *coaching* pode trazer esperança. Onde há isolamento, o *coaching* pode trazer relacionamento. Sempre que existir competição, o *coaching* poderá trazer a cooperação.

Somos assediados por muitas incógnitas. Como vamos gerir no futuro? Será que vamos voltar à ordem e ao controle à medida que aumenta o medo e o pêndulo econômico oscila? Acredito que a humanidade ainda está destinada a percorrer um caminho positivo rumo à evolução, mas que nos desviamos do rumo certo, seduzidos pelo materialismo e pelo consumismo, e que as correções de curso são urgentemente necessárias. Se o bom senso, e um pouco de *coaching*, não nos levar de volta aos trilhos, então os apertos cada vez mais alarmantes quanto ao crédito e às mudanças climáticas poderão nos forçar a isso, mas não sem muita dor e sofrimento. Como reagirá o meio empresarial? Quais são os papéis e as responsabilidades das

empresas? Quais serão de fato os propósitos das empresas no futuro? Será que as megacorporações multinacionais dominarão o mundo ou o poder será retomado por um novo quadro de líderes políticos com visão e valores fundados numa realidade mais elevado? Onde estão os Abraham Lincoln, Winston Churchill, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela do futuro?

Enquanto esperamos em vão por um salvador, não seria sensato de nossa parte assumir maior responsabilidade por nós mesmos, pelos outros e por nosso futuro? Como será a próxima geração de líderes? Quais serão seus atributos? Imagino que a jornada evolutiva de nossa espécie tenha atingido uma fase em que as hierarquias do passado deverão ser substituídas por uma nova forma de liderança descentralizada e com responsabilidade coletiva. Quem sabe a profissão de *coach* tenha surgido e crescido rapidamente em apenas 25 anos porque atende a essa necessidade de maior responsabilidade pessoal – que, afinal, é seu principal produto? Poderia a profissão de *coach* ter surgido como a parteira de uma nova era ou será essa uma noção grandiosa demais? Quem sabe as únicas coisas que nos limitem seja o alcance de nossa visão e os limites impostos por nossas próprias crenças?

Se você acha que estou sendo muito utópico, vamos considerar o que outros teriam a dizer. George Orwell, Stanley Kubrick e até Alvin Toffler nos diriam que fazer previsões é um negócio arriscado, mas que, quando os sinais são fortes o bastante, não faz mal estar ciente das possibilidades. Uma vez que mudar a cultura gerencial das grandes organizações leva muitos anos, é fundamental que os líderes pensem no futuro. Uma maneira de fazer isso é analisar o que um processo de crescimento psicológico de um indivíduo nos diz sobre para que direção estão evoluindo as empresas, as comunidades e as culturas, e as etapas pelas quais passarão durante o caminho. Na verdade, a plataforma central do livro inovador Arie de Geus, *A empresa viva*, é que as empresas são e agem como seres vivos.

Poderiam as empresas passar pelo mesmo tipo de crise de sentido que muitas pessoas atravessam atualmente? Sugiro que podem e o fazem. E essa crise poderia ser ainda mais difundida? Poderia o mundo corporativo, ou o próprio mundo, estar se aproximando de uma crise de sentido coletiva? Há muitos sinais eloquentes disso. Os indicadores econômicos não estão mais fornecendo sinais claros do que está acontecendo. O meio ambiente, a economia instável e o declínio da ética empresarial representam desafios imediatos e sem precedentes para as empresas, mas o meio empresarial não está respondendo, paralisado por seus velhos paradigmas e pela necessidade da gestão das crises imediatas. Na visão de muitos, uma crise maior está acontecendo aqui agora e sua negação é predominante.

É preciso encarar, apesar das palavras sábias, dos avisos e das exortações de alguns economistas excepcionais, de muitos cientistas e até mesmo de alguns políticos e líderes empresariais, que os problemas por que passa a humanidade continuam a piorar. Minha profunda frustração é com o modo dolorosamente lento e inadequado como todos temos reagido ao óbvio ululante. Quando é que vamos transformar as palavras em ações? Ou será preciso acontecer uma crise inconcebivelmente grave natural ou provocada pelo homem para nos despertar?

TREINANDO A CORPORAÇÃO

O restante deste capítulo foi mantido quase inalterado desde quando o escrevi para a terceira edição, especificamente para salientar o quanto pouca coisa mudou nesse ínterim e como seu conteúdo permanece válido. O texto o levará desde o grande quadro das empresas até as aplicações locais e práticas do *coaching*, mantendo sempre o tema da necessidade da mudança e das razões para que isso aconteça.

GLOBALIZAÇÃO

A Grã-Bretanha deu o exemplo na tentativa de resolver o problema da pobreza, fazendo prescrever parte da dívida do Terceiro Mundo, uma ideia que era impensável quando Fidel Castro a sugeriu na década de 1980. Bill Gates, o supremo marqueteiro, já reconheceu que os computadores não mantêm as pessoas vivas e está dando um exemplo de generosidade financiando um programa de imunização mundial. Uma edição especial da revista *Newsweek* dedicada aos problemas dominantes do mundo identificou a globalização como a principal influência. Duas preocupações destacaram-se no cenário: a de que as empresas privadas terão de arcar com uma parcela maior do ônus público na tentativa de reparar os problemas sociais e a de que o mercado não é a resposta para tudo.

Claude Smadja, do Fórum Econômico Mundial, escreveu:

As empresas privadas devem insistir num sentido muito mais amplo e mais forte de responsabilidade social corporativa. E nós devemos escutar as vozes responsáveis de uma nova "sociedade civil". (...) A ascensão das ONGs também reflete um maior desencanto público em relação a todas as instituições – governos, corporações, organizações internacionais, meios de comunicação.

Michael Hirsh, da revista *Newsweek*, comentou que o debate gira menos em torno da privatização do setor público do que o inverso, a "transformação" do setor privado em público.

Manny Armadi, CEO da Cause & Effect Marketing na Grã-Bretanha, expressou de outra forma:

A carga dos elementos econômicos essenciais é atualmente tamanha que o governo sozinho não pode cumprir suas obrigações sociais. Por outro lado, o poder absoluto das empresas e sua influência na economia são agora enormes.

Quando lhe perguntaram se achava que as pessoas tinham o direito de considerar os líderes dessas empresas responsáveis por seu comportamento, respondeu: "Certamente".

A globalização e a comunicação instantânea e frequente em todo o mundo estão eliminando as distinções de espaço e tempo entre "nós" e "eles". Ao mesmo tempo, o contínuo amadurecimento de nossa consciência, ainda que lento, segundo alguns, está nos fazendo ampliar nossa área de interesse para incluir no "nós" as pessoas, os países e as culturas que, uma década atrás, certamente teríamos considerado "eles". Desse modo, tanto as forças externas quanto nosso desenvolvimento interior estão conspirando para superar os obstáculos e nos convencer a aceitar e abraçar o destino comum de todas as pessoas – e partilhar a responsabilidade por ele.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Portanto, se o público está pedindo mais a responsabilidade social das empresas e os líderes empresariais mais inspiradores falam sobre isso, por que é que tão pouco de isso está acontecendo? Qual é o ponto da discórdia? Deborah Holmes, da Ernst & Young, confirmou algo que tenho observado em muitos de meus cursos de *coaching* quando disse:

É possível que haja muitas práticas esclarecidas na cabeça dos principais líderes enquanto os funcionários estão sedentos de práticas esclarecidas. E então os gerentes agem como sempre fizeram, sem entender que há algo mais em sua responsabilidade do que uma boa demonstração de lucros e perdas.

Sem dúvida, esses problemas existiam bem antes do ataque devastador ao World Trade Center em Nova York, em 11 de setembro de 2001. No entanto, para muitas pessoas, empresas e nações, esse acontecimento provocou uma nova e ainda mais profunda consideração

sobre a responsabilidade pessoal e coletiva, e pode ter acelerado as mudanças já previstas pelos comentaristas anteriores. Os subtítulo de um artigo do *Financial Times* escrito antes do ataque resume bem a situação: “Uma reconexão com os valores essenciais; A ganância não é algo bom na nova era empresarial; Os trabalhadores são mais do que a soma de suas partes; Espiritualidade no mundo dos negócios; Stephen Overell entra na busca da suprema vantagem competitiva e descobre que as empresas estão tentando oferecer um sentido e um propósito aos funcionários”.

A ganância não é algo bom na nova era empresarial.

Jim McNish, diretor-executivo de desenvolvimento do grupo varejista Kingfisher, é citado no artigo com a declaração: “Os seres humanos querem amar suas organizações – eles não querem trabalhar para um conjunto de filhos da mãe. As pessoas procuram um sentido no trabalho e começarão a se demitir se não encontrarem nenhum”. Ken Costa, vice-presidente do grupo bancário UBS Warburg, fez uma observação semelhante: “Pode-se perceber a frustração. Ela se mostra na incerteza e na insatisfação, e finalmente leva as pessoas a deixarem a organização. Cada vez mais pessoas estão se demitindo para ir trabalhar no setor do voluntariado. (...) Na última rodada de recrutamento de pós-graduados que fizemos, uma quantidade surpreendente de pessoas perguntaram: ‘Quais são suas políticas em matéria de responsabilidade social?’. Isso nunca aconteceu antes”.

Muitas pessoas acreditam que será inevitável uma grande mudança na atitude e no papel das empresas e, na verdade, essa já está em andamento, impulsionada em grande medida pela exigência da população. As pessoas estão indicando que não vão mais tolerar servir à economia, ao contrário, estão exigindo que a economia seja feita para servir às pessoas. Será que isso vai acontecer por uma série de correções de curso gerenciadas enquanto empresas aprendem a aceitar sua responsabilidade, seus verdadeiros sentido e propósito ou será que elas continuarão em sua busca cega da riqueza a qualquer preço,

até deparar com as barricadas interpostas por pessoas comuns com exigências e aspirações mais elevadas?

As mudanças na ética e nos valores da sociedade e das empresas têm consequências sobre uma ampla gama de aspectos dos negócios relacionados às pessoas e aos produtos:

- A maneira como os funcionários são tratados e no estilo de gestão.
- A maneira de tratar o meio ambiente, tais como lixo e reciclagem.
- A forma como são tratados os fornecedores, em particular os países em desenvolvimento.
- Remuneração justa para todos, com a atenção voltada para os excessos do executivo.
- Preocupações com a venda agressiva e a publicidade enganosa.
- Receptividade e franqueza internas e externas.
- Considerações sobre saúde e bem-estar para os funcionários, incluindo o estresse, as exigências da paternidade e assim por diante.
- Igualdade sexual, atitudes raciais positivas e repúdio do assédio.
- Os executivos deverão representar um modelo e dar o exemplo.
- Produtos que ofereçam um valor genuíno.
- Produtos socialmente benéficos ou pelo menos neutros.
- Produtos que consideram as pessoas antes do lucro.
- Preocupações com o uso de produtos químicos perigosos ou ambientalmente perigosos.
- A maneira como a empresa se relaciona com a comunidade em geral.

A empresa que ignorar qualquer uma dessas áreas correrá o risco de ser criticada e precisará ter em mente que até mesmo o que é aceitável atualmente pode não ser amanhã. Uma empresa com visão, no entanto, não só será favorecida pelo público, mas vai querer estar à frente dele, sobretudo por entender que tem responsabilidades perante a sociedade.

COACHING PARA A MUDANÇA CULTURAL

Uma cultura dedicada à receptividade, à aprendizagem e ao *coaching* pode proporcionar a melhor oportunidade de vencer as águas agitadas das mudanças que as empresas estão enfrentando. As empresas podem adotar uma cultura mais solidária, voltada para as pessoas, em que o *coaching* é algo comum, disponível a todos os níveis, entre os colegas e nas altas hierarquias. Desse modo, são reconhecidas as necessidades dos funcionários e esses são ajudados pelo gerente/*coach* a esclarecer o melhor caminho para si mesmos, ao mesmo tempo que esse aprende muito sobre os desejos e esperanças de seu pessoal. Se os gerentes ouvirem seus funcionários e agirem de acordo com o que ouviram, os funcionários serão mais felizes e terão um desempenho melhor, e a rotatividade de pessoal irá despencar. Por outro lado, se o gerente prometer e não cumprir, apenas aumentará as expectativas para depois frustrá-las novamente, tornando as coisas piores do que eram antes.

Além dessa mudança de estilo de gestão, as empresas serão chamadas a agir de acordo com os valores e a ética que tão ousadamente afirmam em suas declarações de missão. Se não o fizerem, podem ser obrigadas por seus funcionários e clientes, que mostrarão o que pensam com sua reação. As empresas que fornecerem produtos e serviços que prestem uma contribuição real para a sociedade são uma fonte de emprego significativo por sua própria natureza. Aquelas cujos produtos e serviços são questionáveis ou francamente prejudiciais serão mais propensas a cair nas malhas dos funcionários que buscam um sentido e um propósito no trabalho.

Nessa escala, poucas empresas serão totalmente isso e poucas totalmente aquilo. A maioria será de uma característica intermediária. As mais sensatas poderão compensar as falhas eventuais percebidas de diversas maneiras, por exemplo, contribuindo com a comunidade local ou emprestando pessoal para projetos sociais.

Um futuro baseado em valores não poderá ser prescrito por uma autoridade de fora.

Por que o *coaching* é tão importante nessa realidade? Porque um futuro baseado em valores não poderá ser prescrito por uma autoridade de fora. O desempenho será sempre o melhor quando os funcionários, acionistas, diretores e até mesmo os clientes partilharem os mesmos valores, mas antes disso os funcionários precisam ser incentivados a descobrir quais são seus próprios valores.

Depois de admitirmos que precisamos mudar a cultura da empresa para incorporar o conjunto de valores do *coaching*, por onde devemos começar? Pelos funcionários ou pela empresa? A resposta deve incluir os dois. Impor a democracia e exigir a cooperação são contradições inaceitáveis. Aqui estão algumas orientações:

- Se reprojetermos a estrutura da empresa de maneira radical demais ou muito rapidamente, estaremos sujeitos a ficar muito longe dos funcionários.
- Se impusermos um novo projeto de empresa aos funcionários, eles tenderão a se opor, mesmo que o objetivo final seja totalmente em seu benefício.
- Devemos, primeiramente, ajudar os funcionários a desenvolver-se por meio da experimentação e do *coaching* com algumas das atitudes e comportamentos que esperamos ter na nova organização.
- Os executivos e alta direção devem, desde o início, dar o exemplo e servir de modelo para as atitudes e comportamentos, com uma atitude positiva e autêntica.
- Os funcionários não podem ser forçados a mudar, mas precisam da oportunidade de escolher como mudar.
- Sem uma visão coletiva a mudança não pode ter sucesso, mas sem visão na direção da empresa a mudança não vai nem mesmo começar.

MÉTODO DE COACHING

Ao treinar os integrantes da diretoria de uma empresa que passa por mudança de cultura, devemos primeiro ajudá-los a ter clareza sobre o que querem com a mudança e o que ela envolve, e assegurar que estejam totalmente empenhados em praticá-la. É provável que isso exija um investimento de tempo que os integrantes da diretoria muitas vezes são relutantes em gastar em razão das pressões de curto prazo. No entanto, uma mudança duradoura e eficaz será apenas um sonho sem o compromisso da diretoria ou pelo menos de um integrante-chave da mesma, que atue como seu patrocinador. A vontade de executar a mudança é fundamental para evitar que os funcionários comecem a ficar desiludidos se os grandes planos derem em nada.

O método que adotamos na Performance Consultants é, portanto, o de instituir um programa muito completo de manutenção e reforço a partir do primeiro dia, que inclui um apoio à participação inicial dos gerentes no *coaching* e o acompanhamento das mudanças de estilo de gestão que se esperam deles. Cada integrante da equipe em função de supervisão deve passar por um curso básico de *coaching* nos conhecimentos técnicos específicos, para garantir que um novo idioma comum seja rapidamente estabelecido. O restante do pessoal também precisará de, pelo menos, uma explicação e algum contato com os princípios do *coaching*, para que não se sinta confuso ou desconfiado em relação às mudanças de comportamento por parte dos gerentes.

Outros componentes da manutenção da mudança cultural incluem atualizações regulares, supervisão, trocas de ideias com os colegas, *feedback*, avaliação, elogios e suportes de diversos tipos. Quanto mais esses componentes são projetados internamente e absorvidos pelo pessoal, melhor. Nós preferimos formar “*coaches* mestres” dentro da organização para fazer isso, em vez de nós mesmos nos encarregarmos disso, porque assim a responsabilidade permanece onde precisa estar – dentro da empresa.

Vamos agora voltar nossa atenção para os fundamentos da liderança, já que tanto o *coaching* quanto a liderança desempenham um papel crucial em promover as mudanças de que precisamos com tanta urgência.

Os fundamentos da liderança

*A jornada rumo a uma liderança esclarecida
está longe de ser simples, é um desafio e requer tempo.*

○ *coaching* leva-nos inexoravelmente em direção à liderança por quatro razões principais:

- **Os líderes de sucesso do futuro precisarão liderar com um estilo de *coaching* e não de comando e controle.** A retenção do pessoal, especialmente o da melhor qualidade, é uma questão vital, e as expectativas em relação ao tratamento que lhes será dispensado aumentam rapidamente entre os funcionários. A distribuição de ordens e instruções, a autocracia e a hierarquia estão perdendo a força e a aceitação. Os bons funcionários querem ter mais escolhas, mais responsabilidades e mais diversão em suas vidas, incluindo no local de trabalho.
- **O estilo de gestão e de liderança determina o desempenho do pessoal e a adoção do *coaching* oferece o mais alto desempenho.** Que empresa não gostaria de ter um desempenho melhor? Isso é amplamente aceito nas organizações, tanto no setor público quanto no setor privado, mas elas continuam a ter dificuldades para incorporar e encarnar os comportamentos que defendem. Em muitos casos, tanto os líderes quanto os seguidores conspiram para resistir à mudança, apesar de serem seus maiores beneficiários.
- **Quando ajudamos os outros a desenvolver sua consciência, sua responsabilidade e, conseqüentemente, sua autoconfiança, colocamos as pedras fundamentais de sua própria capacidade**

futura de liderança. Os líderes, por definição, precisam fazer escolhas e tomar decisões diárias, e para fazer isso com eficácia necessitam desses atributos pessoais fundamentais. O *coaching* forma líderes, e atualmente há uma escassez de liderança, em todos os setores, em todas as instituições e em todos os países.

- **O contexto externo no qual as organizações atuam está mudando rapidamente, em grande medida por causa das circunstâncias fora do controle das empresas ou mesmo dos países.** A globalização, a comunicação instantânea, as crises econômicas, a responsabilidade social corporativa e as enormes questões ambientais são alguns exemplos óbvios e há muitos mais. A capacidade de lidar com essas questões, juntamente com a velocidade da mudança em si, exige novas características de liderança.

LIBERTAÇÃO DO MEDO

A falta de bons líderes acontece em todos os campos, nas corporações, no governo, na educação, na saúde, na religião, na verdade em todos os lugares. Existem também alguns líderes verdadeiramente excepcionais que conseguiram se destacar e brilhar em cada um desses setores, embora sejam raros. Geralmente, tiveram a sorte de ter uma criação ou uma formação excepcionais, ou ambas, e souberam aproveitar as oportunidades e provavelmente eram mais autoconscientes. Poderíamos dizer que aprenderam pela experiência e com o tempo e a dedicação à Universidade da Vida. Os demais não tiveram tanta sorte ou nem tanta sabedoria. No entanto, existe outro fator muito poderoso: o medo.

Os líderes em formação enfrentam uma multiplicidade de desafios externos que muitas vezes são esmagadores e assim não conseguem distinguir a árvore da floresta. Ele tinham uma tarefa insuperavelmente difícil, mesmo antes da crise econômica, para a qual muitos eram despreparados. Os conhecimentos que lhes foram ensinados na faculdade de administração ou adquiridos enquanto subiam na

hierarquia corporativa perderam sua relevância nas condições vigentes, por isso não é de surpreender que tenham se tornado temerosos. Eles também vivem e trabalham em uma cultura do medo, que os prejudica ainda mais. A libertação do medo é sua maior necessidade.

Nos últimos anos, tenho perguntado a um grande número de gerentes de alto nível e líderes empresariais sobre quem ou o que os impele diariamente a continuar, a fazer um esforço extra ou a ficar até tarde no escritório. Eles costumam dar três respostas constantes: o tempo, o medo e os resultados financeiros, referindo-se especificamente aos números do mês seguinte. Todos esses, de fato, se relacionam ao medo. Não é exagero dizer que a existência da empresa em si é um paradigma do medo e que o medo precisa ser considerado em primeiro lugar.

Entretanto, por que deveríamos esperar que os líderes seja os melhores do grupo? Eles são sempre poderosas, inteligentes, esperdos, ricos, até mesmo assustadores, mas os melhores? O que queremos dizer com melhores, afinal de contas? E melhores para quê? O cargo de liderança e os conhecimentos técnicos de que os líderes precisam variam de acordo com as circunstâncias da época, mas a natureza essencial de certas características permanece constante, embora essas sejam as únicas que estejam em falta. Nossa educação formal nos equipa com o conhecimento intelectual, técnico e acadêmico, mas não considera o desenvolvimento pessoal ou interior. O resultado é que, embora muitos aspirantes a líder tenham MBAs e um histórico de um ou dois sucessos, poucos efetivamente se aplicaram ao desenvolvimento pessoal. Embora eles possam ser inteligentes, até mesmo brilhantes, muitas vezes permanecem relativamente imaturos psicologicamente, e é de uma liderança madura que tão urgentemente necessitamos.

Inspire-se na sabedoria antiga.

A verdadeira formação da liderança, em minha concepção e neste livro, não é nem intelectual nem acadêmica, nem se baseia no co-

nhecimento, nem tecnológica, que são todos provenientes de fora da pessoa. As origens do melhor *coach*, o Jogo Interior, têm tudo a ver com eliminar os obstáculos internos e ir beber na fonte inexplorada das riquezas latentes que existem dentro de cada ser humano. Não se trata de absorver mais conhecimentos de alguém de fora. Poucas pessoas na cultura ocidental conhecem a riqueza que existe oculta dentro de nós, apesar das tradições da sabedoria antiga. A porta de nosso cofre enferrujado onde está guardada a sabedoria permanece em desuso e com móveis antigos empilhados contra ela. Precisamos afastar os obstáculos, antes de podermos abrir a porta. Esses detritos são restos de anos de condicionamentos familiares, sociais e culturais, e todas as falsas crenças e suposições que possam surgir a partir deles. Uma consequência disso tudo é nosso medo do fracasso; temos medo de não atender às expectativas de nossos pais, da empresa e, atualmente, de nós mesmos.

Se o medo define o estado interior da maioria dos líderes, não é de surpreender que estejam falhando. O medo pode ser atribuído a fatores externos ou internos, ou a ambos; no entanto, quaisquer que sejam as circunstâncias externas, somos responsáveis por nossas reações a elas. Podemos sucumbir a elas e nos acovardar, podemos negá-las e continuar como se não existissem ou podemos encará-las como um desafio e enfrentar a situação. A diferença, ou mesmo a decisão, é uma questão da etapa de crescimento pessoal que o líder alcançou. Somente quando os integrantes da diretoria estão livres de suas próprias reações ao medo é que serão capazes de desenvolver a confiança no próximo nível de gerentes e assim por diante dentro da empresa.

Geralmente, sua primeira tentativa é mudar as circunstâncias externas que geram o medo e às vezes têm sucesso, mas o alívio é de curta duração. Surge uma nova situação ou as antigas reaparecem antes que tomem conhecimento e o medo retorna. Ele se tornou endêmico. A situação em si é apenas parte do problema; é em nossa reação à situação que fracassamos. A exemplo de todas as formas de

condicionamento, a libertação do medo é mais bem alcançada por meio de um trabalho individual com um *coach* experiente.

UM MEDO DE CADA VEZ

Considere a analogia simples de um esquiador iniciante que se encontra no alto de uma montanha quando o sol começa a se pôr. Ele olha para o vale e a vila onde está hospedado encontra-se muito longe.

“Nunca vou chegar lá sem quebrar uma perna” diz ele, revelando que seu medo situa-se em nove de dez na escala Richter.

Seu *coach* de esqui aponta para uma cabana 100 metros abaixo deles.

“Quanto medo você sente de ir até lá? – pergunta ele, e o esquiador diz:

“Isso é fácil; só dois, na escala.

Eles chegam à cabana e o *coach* repete o processo até a próxima parada próxima, e assim por diante até a base da montanha. A montanha não era o problema, mas a reação dele. O que o esquiador fez foi carregar sobre seus ombros todo o medo que sentia da montanha inteira. A tensão não só sobre seus ombros, mas sobre todo seu corpo poderia ser capaz de quebrar uma perna. O que o *coach* fez foi ajudá-lo a decompor o medo de descer em pedaços menores, e facilitar a digestão bem-sucedida de cada pedaço, um de cada vez.

Assim é no mundo profissional. Os grandes medos são geralmente a acumulação de uma série de pequenos medos. Concentrando-se exclusivamente em um desafio de cada vez, o todo é digerido. Ao longo do tempo e com repetidos sucessos, o esquiador ou o executivo desenvolverá a capacidade de dar pequenos passos com pouco medo, ganhando assim mais confiança em sua capacidade de controlar o medo e assumir a responsabilidade por todas as reações ao medo que tenha em todas as circunstâncias.

○ medo na mente

Outro esquiador iniciante pode ter vivido uma história semelhante mas diferente em sua mente, dessa vez sobre o tamanho do desastre em vez do tamanho da montanha. “Mas, se cair, vou quebrar minha perna”, diz ele, embora isso seja pouco provável, e depois acrescenta: “Então, como desceria a montanha?” E depois “Vou ficar preso aqui e congelar até a morte”. Ou pode pensar: “Se quebrar a perna, não serei capaz de trabalhar, por isso vou perder o emprego, então não serei capaz de pagar o aluguel, portanto minha esposa vai me deixar e então eu vou me matar”. As pessoas podem desenvolver um problemão interno com suas fantasias negativas. A exemplo do outro esquiador, esse está no futuro e não em sua experiência imediata, e acumula histórias na cabeça, todas elas possíveis, mas nenhuma delas provável. À medida que assumimos a responsabilidade por nossa história, obtemos a capacidade de ficar mais realistas. Quanto mais responsáveis nos tornamos, mais destemidos ficamos.

○ medo no corpo

Essa analogia do esqui é uma ilustração de como a mente aumentar nossos medos e de como eles podem ser tratados, mas também podemos lidar com o medo por meio do corpo. O *coach* de esqui poderia perguntar:

Como você sabe que tem medo?

Posso sentir que tenho.

Em que lugar de seu corpo você sente mais o medo?

Nos ombros, eles ficam tensos e a respiração fica entrecortada e superficial.

Quanto seu ombro direito fica tenso, em uma escala de 1 a 10?

Oito.

E quanto ao esquerdo?

Seis.

Como está sua respiração agora?

Está se tornando mais profunda e mais lenta.

E o ombro direito agora?

Ah, quatro.

E o esquerda?

Não posso senti-lo mais. Vamos esquiara para baixo!

Dessa vez, o *coach* chamou a atenção do esquiador para a consciência, para a consciência corporal nesse caso. Viver plenamente o aqui e agora não deixa espaço para os pensamentos frenéticos do esquiador sobre o distante e depois, eliminando-os. Essa é uma mensagem simples, mas é preciso prática para incorporar esse mecanismo como um processo natural e automático até o medo exagerado tornar-se uma coisa do passado, ficando-se com apenas com um medo adequado como um dispositivo de advertência ou de segurança, embora “medo” talvez já não seja a palavra apropriada para esse sentimento.

No mundo profissional, os planos de negócios, o planejamento de longo prazo, a definição de metas e assim por diante são considerados como práticas boas e essenciais; no entanto, também contêm um elemento de falta de confiança ou de medo. Elas estão muito distantes e depois também, não aqui e agora. Algumas das pessoas mais eficazes comentam sobre o surgimento da confiança no agora; isso significa estar confiante de que se que é capaz de reagir adequadamente às eventualidades que possam surgir e refletir um estado mais elevado de maturidade. Isso reduz a necessidade e a dependência de planos de negócios, do estabelecimento de metas e assim por diante. A própria ideia de prescindir de cobertura de segurança é assustadora e irresponsável para alguns, mas desenvolve nossa agilidade para lidar com um futuro imprevisível. Voltarei a isso no próximo capítulo.

SEMCO

Existem algumas empresas que operam segundo um paradigma completamente diferente: o de confiança. A Semco, no Brasil, é uma empresa desse tipo. Ricardo Semler herdou do pai, uma pessoa

autoritária mas benevolente, a Semco, uma empresa de engenharia naval de grande porte. Nos anos seguintes, ele transformou a empresa. Aqui estão dois exemplos de sua expressão de confiança.

A fábrica sempre teve detectores de metais nas portas de saída para evitar que os operários roubassem as ferramentas manuais, mas quando Ricardo assumiu mandou tirá-los, contra o conselho de seus outros diretores, que temiam os roubos. Inicialmente, isso aconteceu, mas dentro de algumas semanas os roubos reduziram-se a praticamente nada. Os trabalhadores começaram a se policiar. Depois de perceber que confiavam neles, eles se tornaram confiáveis.

Outra política que Ricardo introduziu foi abrir as contas das empresas para que todos os funcionários tivessem acesso a elas e saber quanto cada um ganhava. Depois, convidou um número cada vez maior de funcionários a escolher o próprio salário. De um modo geral, ele acatou os pedidos e ninguém tirou vantagem do sistema.

Ricardo Semler tinha uma grande vantagem: não precisava responder aos acionistas institucionais. A maioria dos líderes empresariais precisa e deve lidar com o medo dos custos e do risco de iniciar mudanças radicais que os acionistas possam não compreender ou apoiar. Trata-se de uma decisão difícil e de longo prazo para uma grande organização mudar do medo para a confiança, mas a confiança é um ingrediente-chave de sucesso futuro.

TRÊS ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO

Mais adiante neste capítulo retornarei ao meio de limpar o entulho do condicionamento e ilustrarei outras maneiras pelas quais o medo pode ser combatido, mas primeiro precisamos dividir o trabalho do desenvolvimento interior em três etapas simples e defini-las.

Termos como desenvolvimento pessoal, autodesenvolvimento, desenvolvimento psicológico, crescimento pessoal e até mesmo desenvolvimento psicoespiritual significam coisas diferentes para pessoas diferentes. Portanto, vou explicar como uso aqui.

Explico o nível básico de limpeza do condicionamento e do medo em excesso como a limpeza da casa; o nível médio chamo de crescimento pessoal e o nível superior chamo de desenvolvimento transpessoal.

A sobreposição e a sequência do desenvolvimento pessoal variam de pessoa para pessoa e de acordo com a situação. A jornada em direção à liderança esclarecida está longe de ser simples, é um desafio e toma tempo. A importância do *coaching* para ajudar um líder em potencial no desenvolvimento pessoal é que cada elemento de mudança psicológica progride por meio de quatro etapas distintas nas quais a **consciência** e a **responsabilidade** são fundamentais. Por exemplo, para se livrar de qualquer forma de condicionamento ou mesmo de qualquer velho hábito, primeiro é necessário que a pessoa reconheça que uma certa atitude ou comportamento está acontecendo. Isso é desenvolver a consciência pelo *coaching* e pode demorar algum tempo, até mesmo várias sessões. O segundo passo é aceitar que essa é uma resposta condicionada; a consciência se desenvolve de novo, mas é um desafio mais persistente se envolve trabalhar por meio da negação. O terceiro passo é a pessoa se dispor a deixar de lado a atitude ou comportamento, que é onde a responsabilidade entra em ação e pode exigir um *coaching* mais duro. O quarto passo é relaxar conscientemente; é novamente responsabilidade, mas com um planejamento de ação. Essa é a rota de *coaching* para muitas das mudanças básicas no início da jornada de desenvolvimento.

CONSCIÊNCIA DOS OUTROS

À medida que nos tornamos mais autoconscientes, somos capazes de ser mais conscientes dos outros. A razão para isso é simples. Todos vemos o mundo por meio de óculos coloridos: nossa perspectiva dos outros é distorcida por nossa própria história psicológica, que determina nossas crenças, atitudes e valores.

Por exemplo, se vivenciei a violência física em casa quando criança, poderia crescer vendo o mundo como um lugar perigoso e todos em meu redor como uma ameaça potencial. Consequentemente, quando começar a dirigir, terei a tendência a fazê-lo de forma agressiva. Não verei as pessoas como elas realmente são enquanto meus olhos forem coloridos por minha história, meu condicionamento. Essa distorção pode fazer com que seja tímido ou agressivo com os outros, como um meio de autoproteção.

Além disso, se carrego essa história, poderia chegar ao trabalho um dia e começar uma briga com você. Provavelmente, vou culpá-lo pela briga, porque para mim você é uma ameaça como todo mundo. Verei a desavença como decorrente de sua agressão, não de minha distorção. Só quando me tornar consciente de minha perspectiva distorcida é que poderei compensá-la ou alterá-la. Preciso me libertar das garras de minha experiência do passado. Isso leva à autogestão, pois só se estiver ciente de que estou fazendo ou como estou reagindo a você é que poderei mudar meu comportamento. Ser informado sobre isso tem pouco impacto, perceber o mesmo por mim mesmo é muito mais importante. Portanto, a profundidade de minha autoconsciência determina a precisão de minha consciência dos outros e minha capacidade de autogestão, e todas as três em conjunto determinam a característica de minhas habilidades sociais.

DESAFIANDO NOSSAS CRENÇAS E PREMISAS

O descondicionalismo é um assunto vasto e poderia encher uma biblioteca. Ele pode ser alcançado pelo *coaching* e mantido pelo *auto-coaching* e autoconhecimento. Tem-se sugerido que nosso comportamento é 80% reação e 20% ação por escolha. As três perguntas de *coaching* seguintes poderiam ser usadas como um mantra repetido com frequência:

- “De onde vem o impulso para essa ação, pensamento ou sentimento?”
- “Essa é uma escolha minha ou a opinião de meus pais, da empresa, do sacerdote ou de minhas normas culturais?”
- “Isso é verdadeiro ou é uma suposição ou uma crença?”

Naturalmente, quando reconhecemos o condicionamento, temos a oportunidade de escolher se queremos aceitá-lo ou alterá-lo. Se não o reconhecemos, permanecemos uma vítima dele.

Até que ponto são verdadeiras ou válidas as crenças e pressupostos que tomamos como verdadeiros? A seguir, apenas uma seleção de tipos comuns de suposições, com minha neutralização ao desafio em itálico:

- Se a empresa não continuar crescendo, estaremos fracassando. *Qualidade também pode ser sucesso.*
- Eu e minha empresa somos pequenos demais para ter influência sobre as mudanças climáticas. *Todos podemos influir.*
- O livre mercado capitalista é o melhor sistema para o futuro. *Se assim for, estamos mortos.*
- A ganância, o egoísmo, a inveja, a ocultação e a crueldade são apenas a natureza humana. *São mesmo?*
- Se não lhes vendermos armas, outros países ou empresas farão. *Quem vai começar?*
- Quando essas matérias-primas não renováveis acabarem, encontraremos mais em algum lugar. *Onde?*
- Os bancos e as grandes corporações são instituições sociais respeitáveis. *Desde quando?*
- Nunca tenho o bastante. *Mais é sempre melhor. Para quem e a que custo?*
- Não há problema em jogar fora. *Onde fica o fora?*
- A lealdade a minha família é primordial. *E se alguém dela cometer um crime grave?*

A lista é interminável. Sugiro que você reserve um tempo para reconhecer e listar seus próprios pensamentos e questioná-los.

DESFAZENDO-NOS DA BAGAGEM

Leva tempo para nos desfazermos da bagagem dos condicionamentos e crenças questionáveis, mas à medida que cada peça cai fora do caminho a vida fica mais leve. Carregar nossos pais nas costas muito tempo depois de termos crescido e eles estarem mortos é um fardo de que não precisamos. Raramente questionamos as crenças do condicionamento social, embora possa ter vencido seu prazo de validade. Os verdadeiros valores que levam a um modo de vida correto surgem de dentro e são íntegros, não impostos.

Considerando que o desenvolvimento pessoal é uma jornada sem fim, qualquer aspirante a líder ou *coach* que se aplique totalmente aos processos defendidos neste livro estará bem à frente no jogo. Tanto os *coaches* quanto os líderes têm muito trabalho de recuperação a fazer.

22

Características da liderança

*Os líderes do futuro precisam ter valores e visão,
e ser autênticos e ágeis, sintonizados e com um propósito*

Os líderes do futuro devem ser obrigados a embarcar em sua própria jornada de desenvolvimento pessoal para conquistar o título de líderes, em minha opinião. Vivemos em um mundo que busca, até mesmo espera, a gratificação instantânea, mas as características da liderança não vêm nem rapidamente, nem de graça.

Este capítulo enfatiza quatro características essenciais que tendem a ser comum a todos os líderes e que são especialmente relevantes para os tempos atuais. A primeira são os valores, e com isso quero dizer os valores pessoais, não os da empresa.

VALORES

Acredita-se amplamente, especialmente entre as pessoas religiosas, que os valores derivam da religião e que sem religião não teríamos valores. Essa ideia é falsa, pois há muitas pessoas que não têm condicionamento religioso em sua formação e podem ser agnósticas, senão ateístas, mas ainda assim apresentam valores exemplares. A realidade mais profunda é que nossos verdadeiros valores residem dentro de nós e no nível mais profundo esses valores são universais.

Nos estratos mais baixos de desenvolvimento pessoal, que infelizmente é onde grande parte da humanidade encontra-se no presente, as pessoas estão apenas vagamente em contato com seus valores internos, embora esses valores possam de repente vir à superfície, em

resposta a uma crise. O resto do tempo estão enterrados em camadas de condicionamentos por parte dos pais, sociais e culturais.

A extensão do crime e da ganância corporativa simplesmente é a confirmação de que muitos dos que estão no poder não têm maturidade bastante ou desenvolvimento psicológico para estar conscientes de seus mais profundos valores internos, quanto mais levar uma vida guiada por eles. Isso é agravado por uma cultura empresarial que, se não obriga as pessoas a se concentrar nas demonstrações financeiras em vez dos padrões sociais ou ambientais, incentiva-os a jogar o jogo que o resto está jogando. Os acionistas, os institucionais em particular, esperam e exigem o retorno financeiro e não os que são medidos em termos humanos.

Esse é o velho jogo, a mentalidade antiga, que já não é sustentável nem aceitável para um número crescente de pessoas mais maduras e motivadas pelos valores. Esses são os líderes do futuro, os únicos que podemos nos dar o luxo de aceitar ou em quem votar, se nos preocupamos com a sobrevivência de nossos filhos e netos.

O *coach* transpessoal com boa formação (veja a Quarta Parte para saber mais sobre o *coaching* transpessoal) será capaz de usar uma série de exercícios para penetrar além da mente consciente e permitir que os aspirantes a líderes tenham acesso a seus valores e outras características vitais. A exploração no *coaching* das atividades e paixões do passado revelará um padrão que pode ser ainda mais aperfeiçoado em precisão e ter seu alcance aumentado. Talvez eu possa ilustrar melhor isso com minha própria experiência.

UM EXEMPLO PESSOAL

Ingressei efetivamente em minha jornada de desenvolvimento pessoal em 1970, quando fui estudar a psicologia mais moderna na Califórnia. Aprendi que em primeiro lugar precisava escapar da pior parte de meu condicionamento familiar, social e cultural, antes de começar a descobrir a mim mesmo e a meus valores, para explorar

mais profundamente os problemas sociais com maior clareza do que nunca. Minha preocupação, em seguida, deslocou-se de mim para os outros e não me senti feliz com o que via no mundo e tinha ignorado antes.

Comecei pregando o desenvolvimento pessoal sem muito sucesso; poucas pessoas tinham ouvido falar dele. Então me envolvi com o ativismo contra a guerra do Vietnã e passei para a preocupação com a desigualdade e a privação em todos os lugares, e em pouco tempo me envolvia com muitos problemas. A essa altura eu já era claramente orientado pelos valores, mas era muito disperso. Com a ajuda de um terapeuta, já que o *coaching* não existia, descobri que os problemas sobre as quais era capaz de ter alguma influência e pelos que estava mais apaixonado eram todos relacionados com a justiça. Eu me preocupava com muitas outras coisas e sempre apoiei as pessoas envolvidas, mas ficou claro que a justiça social era meu caminho. Explorei meu subconsciente para ver se esse era um problema terapêutico, no sentido de ter sofrido ou causado alguma injustiça em algum momento de meu passado distante e estava tentando me redimir. Não encontrei nada, então comecei a admitir que meu propósito era o de promover a justiça sempre que possível.

Ao longo do tempo tornou-se óbvio que isso também era muito genérico e que precisava ser mais específico, por isso novamente, com a ajuda do *coaching* a essa altura, considerei as características de todas aquelas coisas em relação às quais tinha me tornado cada vez mais frustrado e me comprometido com a mudança. Descobri que a forma de injustiça que detestava mais era o abuso de poder em todos os sentidos, do micro ao macro, desde o abuso de crianças ao abuso dos funcionários, clientes e fornecedores pelas grandes empresas. Isso me deu clareza de verdade sobre como e por que fui atraído para o *coaching* e a liderança em grandes corporações. Mais macro e ainda mais abominável de todos para mim é o abuso de pequenos países pelas superpotências e sua elite do poder, seus líderes.

Espero que essa breve revelação pessoal ilustre o tipo de medidas que podem ser tomadas se escolhemos primeiro tornar-nos orientados pelos valores e depois zerar esses valores, o que, por sua vez, poderá nos guiar a reajustar as velas de nosso barco salva-vidas.

LÍDERES MOTIVADOS PELOS VALORES

Portanto, precisamos de líderes que sejam motivados pelos valores – ou seja, valores coletivos, não valores egoístas – e que sejam específicas quanto a seus valores, para que possam aplicá-los da melhor maneira nos problemas mais convenientes. Se um executivo de uma empresa que faz o que os executivos fazem de repente tiver um despertar, um sopro no coração, por exemplo, ou um sentimento crescente de inutilidade, talvez queira examinar seus valores com um *coach*. Pode ser que surja a pergunta se seus valores pessoais são suficientemente alinhados com os valores corporativos; com isso, quero dizer os valores praticados pela empresa, não os que ela apregoa. Se não forem, ele será confrontado com algumas escolhas difíceis: sair, assumir a responsabilidade de alterar os valores corporativos existentes para alinhá-los com os valores universais maiores, ou, se for menos graduado, saber como ainda pode expressar seus próprios valores dentro da corporação em benefício de todos.

Richard Barrett, que trabalhava com RH no Banco Mundial, criou o que chama de ferramentas de transformação corporativa, com base em um modelo semelhante ao de Maslow, para medir os valores de todos os integrantes de uma corporação. Tudo o que os funcionários precisam fazer é gastar 15 minutos on-line para escolher a partir de um modelo, personalizado para a empresa em questão, um conjunto de valores que defendam, um outro conjunto que representem como veem os valores corporativos existentes e um terceiro conjunto indicando os valores que gostariam que a empresa tivesse. Os resultados são processados em computador e dão a cada pessoa sua própria tabela de valores, juntamente com uma compilação de como o funcionário vê

a empresa e como gostaria que fosse. As diferenças entre os dois mostram exatamente onde o trabalho precisa ser feito.

Detalhes menores também podem ser extraídos para mostrar os valores presentes por departamento, escala de salários, idade, função e assim por diante, de modo que possam ser identificados os pontos fracos nas áreas selecionadas. O processo fornece informações muito mais valiosas do que posso relacionar aqui, incluindo uma seção especial sobre liderança, mas tudo isso está disponível na internet ou nos livros de Richard Barrett (veja a Bibliografia). Esse é um sistema excelente que recomendo a todos os *coaches* corporativos e profissionais de recursos humanos quando a diretoria ou o diretor financeiro em particular não acham que as políticas e os processos internos precisam mudar. As conclusões são claras, tocantes, reveladoras e persuasivas, na maioria dos casos.

No entanto, se os diretores, que são os que normalmente elaboram as declarações de missão corporativa e de valores, acham que querem ir para um lado e os funcionários pendem para outro, eles estão com um dilema. Obrigar o pessoal a mudar seus valores mais profundos para se alinhar com os prescritos é pode ser desastroso. Os diretores terão de considerar como alinhar melhor os valores corporativos com os de seus funcionários. Essa é de fato uma mudança de grande responsabilidade. Na prática, os compromissos que atendam às necessidades de todos podem ser encontrados ou negociados.

VISÃO

Não há muito utilidade em ter valores que não sejam inclusivos. Com isso quero dizer que, se eu valorizo a justiça, então promovo a justiça entre todos, não apenas entre os clientes corporativos e o pessoal, mas entre os fornecedores, os cidadãos, o planeta e as gerações futuras também. Portanto, a segunda característica que os novos líderes devem ter é uma visão abrangente. Devem descobrir e ter em conta seu impacto em toda parte e mudar se necessário,

colocando o impacto à frente dos custos nas tomadas de decisões em todos os momentos.

Em razão da crescente competição e incerteza, os líderes empresariais se fixaram nos resultados financeiros. É como se tivessem ficado cegos, vendo apenas os números e sendo incapazes de elevar os olhos para olhar além de sua tela de computador, muito menos para fora da janela para o mundo exterior. Quantos líderes consideram o impacto de suas decisões sobre as gerações futuras? Será que essa decisão vai refletir e perpetuar velhas formas e, portanto, mais degradação ambiental ou injustiça social ou mudar as coisas para o bem? Muitas vezes não querem pensar nisso; se o fazem, são lembrados de que a importância das ações substitui os valores mais elevados.

É um truísmo dizer que os líderes devem ter visão de longo prazo ainda que seja no sentido financeiro, mas no mundo atual de grande concorrência e participação nos lucros, os líderes são muitas vezes escolhidos por sua capacidade de produzir uma consequência financeira imediata, não por sua visão. A visão de longo prazo foi rebaixada e desvalorizada como uma característica de liderança, com consequências potencialmente muito piores.

No passado, a visão em grande parte era restrita e concentrada, apesar do fato de que a inovação e os avanços, invariavelmente, vêm de uma perspectiva diferente ou mais ampla sobre um problema. O mundo atual é tão interligado e a comunicação tão instantânea que o pensamento no sistema como um todo já é necessário e amanhã será essencial. Esse surge automaticamente como um produto de maior alcance do crescimento pessoal.

O pensamento no sistema como um todo relaciona-se fortemente aos valores, no sentido em que toda e qualquer ação pode levar a consequências inesperadas em áreas que parecem desconectadas. Uma vez que essas eventualidades são muitas vezes totalmente imprevisíveis, fazer o melhor sob as circunstâncias significa que cada ação que se pratica precisa vir do ponto mais alto dos valores pessoais. Isso, por sua vez, é um reflexo de nosso propósito, se nos

adiantamos o bastante ao longo da jornada do crescimento pessoal. Visão, valores, propósito, crescimento pessoal e muito mais além disso estão inextricavelmente interligados.

AUTENTICIDADE

A próxima característica essencial da liderança é a autenticidade: ser quem realmente somos e não ter medo de ser assim na frente dos outros. Alcançar a autenticidade é uma jornada sem fim. Trata-se de nos libertarmos do condicionamento familiar, social e cultural, e também das falsas crenças e suposições que acumulamos ao longo do caminho. Também tem a ver com libertar-nos do medo: medo do fracasso, medo de ser diferente, medo de encarar o medo, indiferente ao que os outros possam pensar, medo de ser rejeitado e muitos outros medos mais egocêntricos. A analogia do esquiador no capítulo anterior dá algumas indicações sobre como o *coaching* pode trabalhar com todos esses medos.

O modelo das subpersonalidades, explicado mais detalhadamente no Capítulo 24, pode ser muito útil para os *coaches* resolverem problemas de autenticidade. Uma fase adicional do crescimento pessoal é aprender, com a ajuda do *coach* transpessoal, a dar um passo atrás e tornar-se um observador desapaixonado. Esse é um papel semelhante ao do maestro de uma orquestra, que pode chamar qualquer instrumento ou grupo de instrumentos e gerenciar toda a sinfonia, mas sem tocar uma nota por si mesmo. Isso é o que poderíamos descrever como um estado de domínio de si mesmo e traz consigo uma grande quantidade de poder pessoal e autoconfiança.

Em termos da psicossíntese (veja o Capítulo 24), esse lugar é conhecido como o “eu”, às vezes descrito como quem realmente somos ou nossa própria fé. Roberto Assagioli define o “eu” como um lugar dentro da consciência pura (consciência) e da vontade pura (responsabilidade). Esse é o estado ideal para um verdadeiro líder na maior parte do tempo. É um estado de muito poder, destemor,

autenticidade e constância que poucas pessoas atingem sem investir profundamente no próprio desenvolvimento. Ele se equipara ao nível superior da liderança, descrito no livro *Good to Great*, de Jim Collins, com as características principais do nível cinco sendo a humildade pessoal (autoconsciência) e vontade profissional (responsabilidade coletiva).

Talvez agora esteja claro o que se encontra por trás da tarefa de qualquer *coach* de qualidade, que é aumentar a consciência e a responsabilidade da pessoa em *coaching* em todos os momentos. Toda vez que o *coach* ajuda a pessoa em *coaching* a enfrentar um desafio pequeno, sendo mais consciente e responsável por ele, está ao mesmo tempo ajudando-a a tornar-se mais familiarizada com a expressão das características de seu “eu”; em outras palavras, a viver mais próxima de seu “eu” de forma mais regular ou sendo mais autêntica na maioria do tempo.

O tipo de transformação que descrevo aqui não acontece da noite para o dia em algumas sessões de *coaching*. É o produto do empenho e da persistência, e talvez do estranho “lado sombrio da alma”, mas esse é um preço pequeno a pagar para os benefícios de ser seu “eu” ou quem você realmente é por grande parte do tempo. É desse lugar que lideramos os outros. É autenticidade absoluta e está ao lado do melhor dos valores e da visão.

AGILIDADE

Outra característica da liderança que desejo enfatizar é a agilidade. A capacidade de ser flexível, de mudar, de inovar e desistir dos velhos programas e metas queridos é essencial, dadas as circunstâncias incertas e a velocidade das mudanças no mundo atual. A vontade de mudar de direção rapidamente quando novas condições assim o exigem pode muito bem tornar-se uma necessidade de sobrevivência no futuro. A agilidade é o produto de duas áreas de trabalho do crescimento pessoal, às quais já me referi durante algum

tempo. Elas são livrar-se da camisa de força do condicionamento familiar, social e cultural e das velhas crenças e suposições, e eliminar o medo, especialmente o medo do desconhecido, que impede as pessoas de serem receptivas em relação à mudança. O desconhecido abrange muitas coisas, como as águas desconhecidas, as reações imprevistas de outras pessoas e as consequências inesperadas nos sistemas como um todo.

O termo “agilidade” evoca imagens de juventude e fisicalidade. É uma crença amplamente difundida, e até certo ponto uma realidade, que nos tornamos menos ágeis à medida que envelhecemos. A maneira como percebemos a idade em nossa mente pode afetar profundamente nossa agilidade física e mental. Mentalmente, eu desisti de envelhecer quando cheguei à “idade da aposentadoria”, aos 65 anos, e a consequência disso é que tenho uma vida nova e revitalizada. Recentemente desisti do *jet lag*.

Essa é uma questão de escolha pessoal, chame-a de efeito placebo, se quiser. Uma atitude positiva que leva a uma boa dose de autoconfiança reforçada por um bom treino no ginásio pode não ter muito impacto fisiológico direto, mas pode agir como um placebo mais poderoso do que qualquer coquetel farmacêutico. Cada músculo ou articulação de nosso corpo precisa ser exercitado para permanecer flexível, e o mesmo se aplica a nossa mente. À medida que envelhecemos, geralmente começando em cerca de 30 anos, incorremos em inúmeros padrões de hábitos de pequeno porte. O mesmo local de férias, o mesmo vinho, o mesmo dia de compras, as mesmas roupas, os mesmos passeios ou o mesmo trajeto para o trabalho, o mesmo pedido no mesmo restaurante, as mesmas frases, as mesmas reações – todos esses são exemplos e causas de calcificação.

Eis aqui algumas lições de casa sobre agilidade. Durante uma semana, a princípio – cuidado, pois isso pode mais tarde tornar-se um hábito –, tente evitar a cada dia a repetição em cada pequena coisa que costuma fazer, desde a menor até a maior. Faça uma lista de todas as coisas que ainda faz habitualmente durante a semana e

mude-as na semana seguinte. Cumprimente as pessoas de verdade e não com um chavão gratuito, pergunte ao motorista de táxi sobre seus interesses, vá visitar pessoas em casa de idosos, recolha o lixo do jardim, fale com o músico ambulante ou o mendigo da rua e lhe dê \$50 em vez de \$5.

Eu estava sentado na calçada de um café em uma praça de Sevilha, na Espanha, tomando um café com minha parceira e um músico ambulante vagava entre as mesas tocando seu violão. Depois ele voltou, correndo o chapéu. Minha parceira disse “não” a ele e me senti envergonhado na hora. Então ela disse: “Você não estava tocando para nós. Poderia tocar alguma coisa só para nós?”. O músico ficou muito contente e concordou. Perguntou o que ela gostaria que tocasse e ela respondeu: “Quero que toque sua música preferida, aquela que você mais gostaria de tocar se estivesse sozinho em uma praia ou em casa com sua família”. A música que escolheu e o modo como a executou foi magnífico, de um tipo totalmente diferente do que havia tocado antes. Todos terminaram em lágrimas de alegria e ele foi muito bem pago. Mais tarde, um mendigo me abordou na rua e minha parceira, que também é minha *coach*, me convenceu a voltar e atender ao mendigo. Pense em uma comida que você nunca pediria e coma-a, afinal de contas.

Basta fazer algo diferente, experimente. Desse modo, estará exercitando sua agilidade mental e, provavelmente, seu corpo também. Você vai descobrir que pode sobreviver quando faz as coisas de forma diferente. Afinal, os hábitos são a repetição segura do comportamento de fugir do medo. Quebrar os hábitos dá acesso a novos caminhos, torna a vida mais interessante, abre portas para novas descobertas, introduz novos amigos, faz de você uma pessoa muito mais interessante e pode mesmo dar-lhe lágrimas de alegria.

Algumas pessoas podem achar mais fácil experimentar tais mudanças fora do local de trabalho no início, mas os mesmos princípios podem ser aplicados no trabalho. A agilidade é uma questão de vida e algo de que vamos precisar cada vez mais. Liderança é liderança e

você pode liderar qualquer coisa, assim como *coaching* é *coaching* e você pode treinar qualquer pessoa. Essa é a agilidade que será necessária no futuro.

ALINHAMENTO

O alinhamento nas empresas geralmente é considerado como o alinhamento necessário entre os integrantes da diretoria ou de uma equipe de trabalho para a consecução de uma meta ou uma forma consensual de trabalho. Esse tipo de alinhamento é realmente importante, mas ainda mais importante é o alinhamento interno ou psicológico dos líderes, sem o qual a forma mais comum e externa de alinhamento no ambiente de trabalho será difícil de alcançar. Então, o que é o alinhamento interior?

É, obviamente, o alinhamento e a colaboração entre nossas subpersonalidades, comentadas no Capítulo 24. Se um líder empresarial vive um conflito interno em relação uma decisão importante, as consequências poderão ser muito grandes. Por exemplo, uma opção poderá resultar em ganho pessoal para quem tomou a decisão, como pode ser o caso de uma aquisição ou um desmembramento. Outra opção poderá lhe oferecer menos benefícios pessoais, mas proporcionar mais benefícios de longo prazo para a empresa e seus clientes; uma terceira opção poderá ser saudável para a comunidade, para a empresa e para o ambiente.

Até resolver com clareza o conflito interno, o líder não estará totalmente comprometido, mesmo com a opção que escolher. A escolha que faz vai depender do que valoriza mais ou simplesmente de seus valores. Quando partes diferentes de nós mesmos, ou subpersonalidades, têm valores diferentes, a tomada de decisão torna-se uma batalha interna pelo predomínio dos valores. Na medida em que o que valorizamos muda, ou melhor, se expande, enquanto evoluímos psicologicamente, esse conflito interno é uma consequência natural de nosso processo de maturação.

Quando os integrantes da equipe têm metas diferentes, a equipe não será tão eficiente ou eficaz como seria se estivessem alinhados. No entanto, a notícia não é de todo ruim. Diferentes pontos de vista em uma equipe podem gerar um debate saudável e um resultado bem considerado abrangendo várias perspectivas. No entanto, depois que o debate terminar, todos precisarão estar comprometidos com a decisão acordada. Assim acontece com as pessoas ou, devo dizer, dentro das pessoas. Qualquer pessoa que aspire a ser um líder precisa desenvolver seu alinhamento interno. Se não o fizer, as pessoas poderão considerá-lo um tanto esquizofrênico e não saberão se poderão contar com ele – não saberão quem estão lidando.

Às vezes, a causa e a extensão da falta de alinhamento em um líder não será conscientemente identificável por ele ou pelos outros; para os outros, ele vai parecer inconstante, não confiável, desleal ou não autêntico. Não precisamos ir muito longe na atual safra de líderes empresariais e políticos para ver como o problema é evidente e generalizado. Não é de estranhar realmente, porque todos temos esse problema em um maior ou menor nível. Isso faz parte da condição humana, embora possa ser atenuada consideravelmente na educação familiar, na educação e no processo de *coaching* das habilidades, se esse fosse mais amplamente reconhecido e aceito.

PROPÓSITO

Com que estamos alinhados e para que finalidade e em benefício de quem? Essas são as perguntas vitais para os líderes e que permanecem sem resposta.

Não estou sendo nem romântico, nem elitista, quando afirmo que vivemos no que talvez seja o momento mais crucial em toda a história humana. Pela primeira vez na história temos a capacidade de satisfazer as necessidades básicas de todos no planeta, em termos de alimentos, água, abrigo, saúde e educação; e exatamente ao mesmo

tempo, temos a capacidade de destruir totalmente nosso habitat e a vida como a conhecemos.

Estamos diante de um desafio e de uma escolha – a escolha final entre a vida e a morte em escala macro. O desafio para muitos é reconhecê-lo afinal; e a escolha é entre fazer a coisa certa ou a coisa egoísta em curto prazo.

Será razoável sugerir, portanto, que nosso propósito individual tem um pequeno papel em todo o propósito universal? Presumivelmente, nosso propósito individual pode mudar em consequência da mudança da condição humana e, presumivelmente, também podemos manifestar nosso propósito onde quer que nos encontremos. É difícil sustentar que os líderes empresariais e políticos não deveriam se concentrar em nenhum outro propósito geral ou meta além daqueles que contribuam para a sustentabilidade de nosso habitat e da vida na Terra. Até que ponto as questões urgentes devem se tornar importantes para as pessoas agirem – e depois agir em conjunto?

Quarenta anos atrás, antes que houvesse qualquer reconhecimento generalizado ou provas concretas da degradação ambiental, da escassez de recursos e da agitação social, era de esperar que um líder empresarial cuidasse apenas de sua empresa. Um jovem líder empresarial competiria de forma agressiva e seria inovador e ambicioso em seu setor, enquanto ao mesmo tempo se preparava para um papel de maior liderança no futuro. Poderia pisar em alguns pés pelo caminho mas, geralmente, ser admirado por subir na escala social e empresarial.

Outro líder, talvez mais maduro, desenvolveria sua empresa, melhoraria seus produtos ou serviços, cuidaria de sua equipe e de seus clientes e contribuiria para a comunidade. E depois há os chamados grandes de outrora, de grande sucesso em seu próprio jogo de desenvolver enormes corporações multinacionais de que eles próprios foram os maiores beneficiários, mas que acrescentaram pouco ao total da felicidade humana e, ocasionalmente, caíram. Todos esses teriam sido considerados líderes bons, senão grandes, até apenas uma década ou mais atrás.

O contexto da liderança mudou radicalmente, por duas razões em particular. Uma delas é que muitas das regras antigas e os conhecimentos técnicos de liderança não são mais relevantes para as condições sociais atuais e outros inteiramente novos são urgentemente necessários. A outra é que a liderança responsável agora exige que os líderes façam dos problemas globais, sociais e ambientais uma prioridade ao lado, senão à frente, do sucesso financeiro de curto prazo de sua organização. Se fizerem isso, poderão tornar-se líderes responsáveis exemplares e estarão muito bem preparados para liderar sua organização no futuro incerto.

LÍDERES DO FUTURO

Portanto, os líderes do futuro precisam ter valores e visão e para ser autênticos e ágeis, alinhados e com um propósito. Adicionem-se a consciência e a responsabilidade à mistura, mais a autoconfiança e uma boa medida de inteligência emocional e teremos uma receita poderosa. Todos esses ingredientes são orgânicos, cultivados em casa e neutros de carbono, pois nada é importado; na verdade, existem exatamente onde você está e esperando ser colhidos. Na parte final do livro, discuto o tipo de *coaching* que poderá nos ajudar a criar e incentivar esses líderes.

Parte IV

Transformação pelo coaching transpessoal

Inteligência emocional

*A inteligência emocional é duas vezes mais importante
que a acuidade mental para o sucesso profissional.*

Maslow contribuiu com muito mais do que apenas com sua hierarquia (discutida no Capítulo 13) – juntamente com Carl Rogers, ele foi um dos fundadores da psicologia humanista, também conhecida como a terceira força da psicologia, que surgiu após a psicanálise, o behaviorismo e a psicologia cognitiva. Em vez de estudar a doença mental e a patologia como outros tinham feito antes, Maslow estudou as pessoas saudáveis e em plena atividade, para ter uma visão mais profunda da natureza humana. A meta da psicologia humanista era a realização do potencial humano por meio da autoconsciência e da valorização das emoções. Essa corrente de pensamento gerou muitas novas formas de psicoterapia experiencial e penetrou no mundo dos negócios de forma limitada na década de 1970. Influenciou a tendência de desenvolvimento pessoal, muito embora só em 1995 o livro de Daniel Goleman viria tornar a inteligência emocional não só aceitável, mas desejável ao nível da necessidade entre as empresas. As pesquisas de Goleman indicaram que a inteligência emocional (QE) era duas vezes mais importante que a acuidade mental (QI) para o sucesso profissional. Todo mundo começou almejá-la. Ela é um pré-requisito para o *coach* profissional.

Na verdade, a inteligência emocional não é nada novo, embora o termo seja. Ela pode ser caracterizada como inteligência interpessoal ou, ainda mais simplesmente, como as habilidades sociais, divididas em cinco domínios: conhecer as próprias emoções (autoconsciência),

controlar as próprias emoções, motivar a si mesmo, reconhecer as emoções dos outros e conduzir os relacionamentos. Isso parece bastante simples e todos nós combinamos essas habilidades em algum nível. As pessoas emocionalmente inteligentes simplesmente as incorporam mais completamente do que as outras.

As pesquisas de Goleman indicaram que a inteligência emocional é duas vezes mais importante (66% contra 34%) que o conhecimento acadêmico ou técnico para o sucesso profissional, para todos e não apenas para os líderes, tanto em termos de relações quanto de produtividade. Para papéis de liderança, a proporção é ainda maior (85% contra 15%).

Em cursos de *coaching* técnico peço aos participantes para lembrarem um adulto de sua infância, não um dos pais, mas alguém de quem se lembre com uma afeição particular. Pode ser uma avó ou um tio ou um amigo da família. Então, peço-lhes para relacionar as características que a pessoa tinha e que a tornou muito mais memorável do que todos os outros adultos. Faço que os participantes comparem as anotações e eles se surpreendem ao ver como essas características são constantes e comuns – e isso continua valendo independentemente do país ou da cultura.

Essas características são mais ou menos as seguintes:

- Ele me tratava como um igual.
- Ele me ouvia e estava interessado em minha opinião.
- Dedicava-me seu tempo e sua atenção.
- Ele me desafiava.
- Acreditava em mim, pois acreditava que eu fosse capaz.
- Eram divertido, entusiasmado e me fazia rir.
- Eu me sentia protegido, amado, apoiado e seguro com ele.
- Ele me respeitava.

Depois, eu perguntava às pessoas do grupo como se sentiam quando estavam com essa pessoa e as respostas eram igualmente constantes:

especial, valorizado, confiante e, com maior frequência, auto-confiantes.

Claro que existem outras respostas também, mas essas são as mais constantes. Tornar-se mais emocionalmente inteligente ou escolher comportamentos adequados não se resume a verificar uma lista de seus comportamentos em face de um ideal acadêmico. É muito mais simples: basta imaginar sua pessoa especial mais velha e se comparar com o que ela faria em circunstâncias assim ou assado. Ela tinha muitíssima inteligência emocional – use-a como um modelo.

Se a inteligência emocional é tão importante para o sucesso profissional, e imagina-se que a escola deva preparar as crianças para a vida, é uma omissão imperdoável que as escolas não incluam aulas dessa matéria. Naturalmente, deve-se supor que essas habilidades sociais podem ser aprendidas por meio da interação social com colegas e adultos e que não podem ou não precisam ser ensinadas. Isso está errado em ambos os sentidos. Na verdade, a escola proporcionaria um ambiente ideal para desenvolver a inteligência emocional entre os jovens, por meio de brincadeiras, exercícios interativos estruturados e *coaching*.

INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL

Mal tínhamos digerido a IE ou QE, abreviaturas pelas quais a inteligência emocional tornou-se conhecida, e apareceram diversos livros novos defendendo os méritos da inteligência espiritual, ou QS. O espiritual, nesse sentido, não é um conceito religioso, sendo definido pela autora Elisabeth Denton como “o desejo básico de encontrarmos um sentido e um propósito na vida e viver uma vida integrada”. Em seu livro *Spiritual Intelligence* (Inteligência espiritual), Danah Zohar cita um homem de negócios de 36 anos, apresentando sua crise pessoal:

Administro uma empresa grande e bem-sucedida aqui na Suécia. Tenho boa saúde, uma família maravilhosa, uma posição na

comunidade. Acho que tenho “poder”. Mas ainda não estou certo do que estou fazendo com minha vida. Não estou certo de que estou no caminho certo fazendo o trabalho que faço.

Ele explica que está muito preocupado com o estado do mundo, especialmente com a condição do meio ambiente mundial e o colapso da comunidade. Acha que as pessoas fogem da verdadeira dimensão dos problemas que enfrentam. As grandes empresas como a dele são especialmente culpadas por não abordar tais problemas. “Quero fazer alguma coisa em relação a isso”, continua ele. “Quero, se você preferir, usar minha vida para servir, mas não sei como. Só sei que quero fazer parte da solução. Não do problema.”

Então, como o *coach* lida com esses problemas e de que habilidades precisa? Certamente, para ser mais eficazes, os *coaches* precisam ir além do nível da habilidade de fazer perguntas básicas para aumentar a **consciência** e a **responsabilidade**, saber ouvir, atender aos interesses da pessoa em *coaching* e seguir a sequência do crescimento (metas, realidade, opções, vontade). Há muito mais para treinar do que isso, o que nos leva à próxima evolução da psicologia.

Ferramentas da psicologia transpessoal

Grande parte da disfunção psicológica no mundo decorre da frustração com a falta de um sentido e um propósito na vida.

Muitos anos atrás, senti-me atraído pela profundidade e pela abrangência da psicossíntese, uma perspectiva integrada da psicologia, a qual tem fundamentado meu trabalho como *coach* desde essa época. A psicossíntese foi concebida por Roberto Assagioli em 1911. Ele era discípulo de Freud e foi o primeiro psicanalista freudiano da Itália. A exemplo de Carl Jung, seu amigo e colega, ele se rebelou contra a visão patológica e animalesca limitada de Freud em relação ao homem. Os dois sugeriram que os seres humanos possuem uma natureza superior e Assagioli afirmou que grande parte da disfunção psicológica no mundo decorre da frustração ou mesmo do desespero com a falta de um sentido e um propósito na vida.

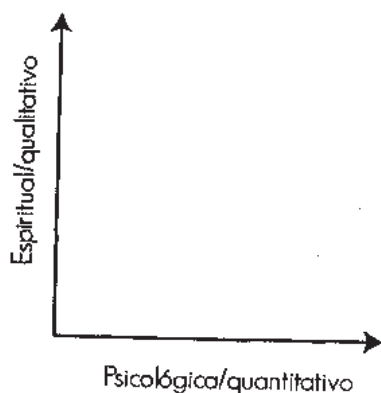
Assagioli estava muito à frente de seu tempo e a psicossíntese permaneceu relativamente obscura até a década de 1960, quando se tornou um dos principais componentes da emergente quarta força da psicologia, conhecida como psicologia transpessoal. Ela não substitui a terceira força (a psicologia humanista), mas a adota e se erige sobre ela. Ela acrescenta um sentido mais profundo da vontade, a vivência do sentido, do propósito e da direção, da responsabilidade pessoal, colocando os outros antes de si mesmo – tudo com base na

hipótese de que cada um de nós tem uma identidade mais profunda ou de um princípio de organização superior. Poderíamos afirmar, e eu afirmo, que o propósito é transpessoal e o sentido é humanista.

A psicossíntese oferece uma série de mapas e modelos, cujos fios tecem uma base muito útil para o *coaching* em profundidade. Um deles é um modelo simplificado de desenvolvimento humano que, a exemplo de todos os modelos, não é a verdade, mas apenas uma representação que permite o estabelecimento de um diálogo com um *coach* ou dentro de nossa própria mente. O *coach* formado segundo a psicossíntese convidará a pessoa em *coaching* reenquadrar a vida como uma jornada de crescimento, para ver o potencial criativo dentro de cada problema, para ver os obstáculos como degraus, e imaginar que todos temos um propósito na vida com desafios e obstáculos a superar para satisfazer esse propósito. As perguntas do *coach* irão buscar na pessoa em *coaching* o reconhecimento do potencial positivo do problema e as ações que escolher praticar.

DUAS DIMENSÕES do CRESCIMENTO

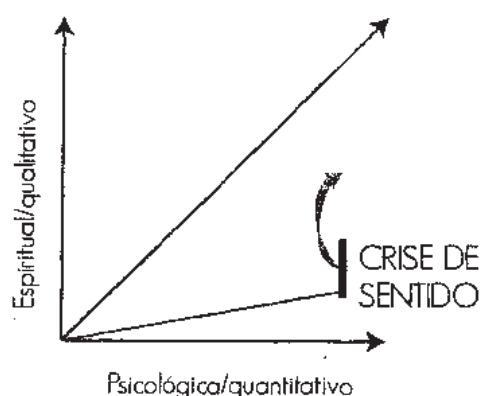
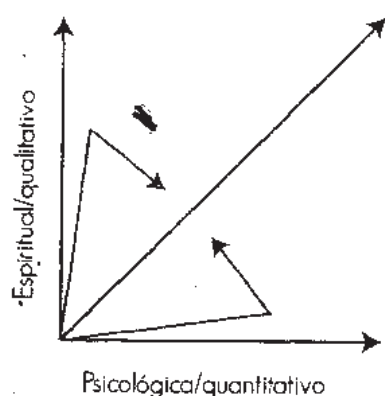
Podemos traçar nosso histórico vivencial ou o dos outros em um modelo gráfico bidimensional, no qual o eixo horizontal representa o sucesso material e a integração psicológica e o eixo vertical representa os valores ou aspiração espiritual. Aqui está um exemplo de dois tipos muito diferentes de pessoas para ilustrar os dois eixos.



Um profissional do meio empresarial pode estar concentrado na realização pessoal e no sucesso no mundo material e pode ter se tornado uma pessoa bem integrada, um bom pai e um funcionário respeitado na empresa, sem nunca ter se feito uma pergunta sobre o sentido da vida. Essa é a tendência entre as pessoas ocidentais, cujo resultado foi um grande progresso material e muita inovação. O empresário pode considerar o tipo oposto, que vem a seguir, como preguiçoso, desorganizado, um parasita, um diletante.

Na verdade, esse é o tipo místico, que leva uma vida contemplativa e ascética, mas que parece mal preparado para lidar com as realidades e os fundamentos do mundo cotidiano. Sua casa, suas finanças e até mesmo sua personalidade podem estar um pouco bagunçadas. Essas pessoas levam uma vida monástica, dedicadas ao estudo ou à arte, oferecendo prontamente a assistência aos outros. Veem as buscas do empresário como sendo inúteis, movidas pelo ego e muitas vezes destrutivas para si mesmo e para os outros. Esse é o caminho mais oriental; embora, considerando-se o recente crescimento econômico do Oriente, essas distinções geográficas tendam a ser confusas ou até mesmo contraditórias.

Pode haver pouca dúvida de que os ocidentais concentraram suas energias em mover-se ao longo do eixo horizontal e fazem isso com gosto e com bons resultados. A influência ocidental e os imperativos econômicos têm sido uma força presente no mundo todo, mas, tanto no Oriente quanto no Ocidente, existem muitas pessoas que sobem pelo eixo vertical. Quanto mais progredimos ao longo de um caminho excluindo o outro, mais nos afastamos do caminho ideal ou equilibrado entre os dois e, portanto, a tensão gerada aumenta.



Se as pressões sociais, os imperativos empresariais ou a determinação cega para conquistar sobrepõem-se à tensão que tenta nos puxar de volta aos trilhos, estamos sujeitos, finalmente, a deparar com um tipo muro do despertar. Esse muro é conhecido como a crise de sentido. Quando batemos no muro da crise, tendemos a saltar para trás chocados, numa confusão temporária e até mesmo a sofrer uma regressão no desempenho por um certo período, mas ao mesmo tempo é provável, finalmente, que sejamos puxados para cima em direção ao ideal, para descobrir um caminho mais equilibrado. Podemos nos tornar mais introspectivos, pintar ou escrever poesia e querer passar mais tempo com os crianças.

CONHECIMENTO

O eixo horizontal também pode ser equiparado ao conhecimento. A crise de sentido acontece quando nosso acúmulo de conhecimento excede muito o efeito equilibrador de nossos valores. Durante a crise, vivenciamos um colapso da falsa sensação de segurança proporcionada pela ilusão do poder e da certeza que o conhecimento superior nos dá.

A sabedoria está além do conhecimento e é mais profunda. Ela proporciona uma visão do futuro, muitas vezes é paradoxal e oferece um tipo diferente de segurança que a pessoa ao sair da crise é capaz sentir. A linha de 45 graus nos diagramas pode-se dizer que representa a

sabedoria, encontrando-se entre os extremos do que poderíamos ceticamente descrever como o conhecimento explorado indiscriminadamente por um lado e não fanatismo espiritual subterrâneo do outro. O excesso vertical também pode levar as pessoas a uma crise, conhecida como a crise da dualidade, a separação entre sua visão idealista e as duras realidades da vida mundana. Essas são trazidos de volta à realidade de supetão e podem ver-se comprometendo seus valores para conseguir um emprego adequado.

GESTÃO DAS CRISES

Poderia estar a humanidade atualmente no auge de uma crise coletiva mundial de sentido? Muitas vezes se diz que o conhecimento é a moeda valorizada de hoje e do futuro. Por séculos a humanidade presidiu uma economia baseada na terra; depois, com a Revolução Industrial, veio uma mudança baseada no capital. Os aristocratas proprietários de terra deram lugar aos novos-ricos comerciantes. Na economia baseada no conhecimento, o tecnófilo pode parecer dominar, mas sua força tem-se mostrado frágil e ele têm um longo caminho a percorrer até a queda. É esse um indício de que o fosso entre nosso conhecimento e nossa sabedoria é grande demais para ser sustentável? Certamente, esse foi o principal contribuinte para a insustentabilidade de nosso meio ambiente e para a fragilidade de nossa economia. Poderíamos estar agora vislumbrando o surgimento da próxima fase, a economia baseada na sabedoria? Podemos esperar que os políticos e líderes empresariais do futuro sejam verdadeiramente sábios ou devemos, sim, estar à procura de sabedoria dentro de nós mesmos, encontrando nossa liderança interior? Ou será que a crise econômica precisa seguir seu curso?

Omiti um elemento nos diagramas da psicossíntese acima, um ponto de luz situado além da seta a 45 graus. Essa seta representa nosso eu superior ou alma, que poderia ser visto como a fonte de nosso propósito e da sabedoria. Ele exerce uma tração suave para

“voltarmos à trilha”, que é facilmente substituída por nossos desejos e ambições mais terrenos. No passado, essa noção poderia facilmente ser descartada pelas mentes científicas racionais como a especulação fantasiosa. No entanto, os recentes avanços na neurobiologia têm revelado o que é chamado de “o ponto de Deus” nos lobos temporais do cérebro que, para citar Danah Zohar, poderia ser “um componente crucial de nossa maior inteligência espiritual”.

As empresas reconhecem justamente que muitos sistemas no mundo estão mudando de empurrar para puxar, da imposição para a escolha. Isso pode ser traduzido como a mudança do impulso para o sucesso para a força da alma. Puxar o que queremos da internet é substituir nossa aceitação cega do lixo eletrônico eles querem empurrar para nós. O *coach* puxa para fora da pessoa em *coaching* seu próprio conhecimento interior, em vez de empurrar o que ela deve fazer. Um estilo de gestão de *coaching* faz o mesmo. As pessoas querem e continuarão a esperar uma escolha mais pessoal no futuro.

É claro que uma crise não é um pré-requisito para o desenvolvimento psicoespiritual. Algumas pessoas viajam muito ao longo de sua jornada sem nem sequer uma crise ou um *coach*. Outras progredem com consequências menos radicais por meio de uma série de minicrises e as mudanças de direção não são tão agudas. Para treinar essa pessoa, uma boa formação básica em *coaching* geralmente é o bastante. Na verdade, em quase todas as circunstâncias, se o *coach* se mantiver fiel aos princípios não prescritivos e respeitar os interesses da pessoa em *coaching*, pouca coisa dará errado.

O problema surge quando um *coach* não acostumado com explosões extremas e repentinas oscilações de emoção e, portanto, alarmado por elas entra em pânico e intervém para tentar ajudar a pessoa a controlar seus sentimentos. O *coach* voltou a sua agenda pessoal autoprotetora. A pessoa em *coaching* normalmente precisa passar pelas emoções reprimidas residuais e, se necessário, revivê-las em seu próprio ritmo, embora com a orientação, o apoio e a proteção do *coach* durante o processo.

Treinar alguém que passa por uma crise de sentido raramente uma intervenção direta do começo ao fim; é provável que seja necessária uma série de sessões durante um período de vários meses. Além disso, o *coach* precisa estar preparado para resultados diferentes, por exemplo, após sua empresa ter investido tempo e dinheiro em seu *coaching* em profundidade, a pessoa em *coaching* poderá, contudo, decidir demitir-se do emprego e encontrar um trabalho alternativo mais em sintonia com seu propósito recém-identificado e esclarecido.

COACHING PARA UMA CRISE

Não entrarei em mais detalhes aqui sobre todas as técnicas e armadilhas potenciais sobre treinar pessoas que estejam passando por uma grande crise de sentido depois de iniciada. Essa pode ser uma experiência profunda e ao mesmo tempo perturbadora para as pessoas que tenham percorrido um longo caminho sobre o plano horizontal antes de seu início. Defendo firmemente alguma formação em psicossíntese ou uma psicologia semelhante para os *coaches* independentes que desejem entrar nesse campo ou que se vejam nele inesperadamente. Essa é uma área especializada que provavelmente está além da breve disponibilidade de tempo, experiência ou capacidade do que poderíamos descrever como um *coaching* convencional.

O *coaching* em profundidade é um recurso inestimável para ajudar as pessoas a eliminarem seus escudos de defesa e bloqueios autoimpostos, para poderem vivenciar mais prontamente sua orientação interior. Ouvir e obedecer a “vozinha interior” logo de início pode ser uma boa maneira de evitar uma crise, e o *coaching* certamente poderá contribuir para isso e nos ajudam a manter nosso propósito. Infelizmente, muitas vezes as pessoas não procuram a ajuda e o apoio do *coaching* até terem atingido a parede. Também pode ser tentador para algumas empresas manterem a cabeça enterrada na areia corporativa como uma saída para as complexidades do sentido e do

propósito. Em longo prazo, no entanto, acredito que as empresas que se destacarem por seu pessoal na hora da necessidade terão muitas vezes o retorno daqueles bens intangíveis.

Está além do alcance deste livro abranger toda a gama de modelos, técnicas, habilidades e benefícios dos conhecimentos transpessoais. A psicologia transpessoal tem muitas aplicações terapêuticas e outras além do *coaching*, mas vou me concentrar aqui em um modelo-chave e proporcionar um mecanismo de teste de uma série de outros que se prestam especialmente bem para o *coaching*.

SUBPERSONALIDADES

Há momentos em que observo as várias facetas de meu caráter com perplexidade. Reconheço que sou feito de várias pessoas e que a pessoa que predomina no momento inevitavelmente dá lugar a outra.
(Somerset Maugham)

Este modelo trabalha com o que chamamos de subpersonalidades, diferentes aspectos de nós mesmos que podem ter características e metas diferentes. Por exemplo, você já acordou em uma manhã brilhante, ensolarada e pensou: "Puxa, por que não me levanto e saio para fazer uma caminhada na praia?". E dentro de um instante você ouve outra voz interior contrária: "Não, relaxe, fique na cama, está tão quente e confortável aqui"? Quem está falando com quem? Essas são duas de suas subpersonalidades e você tem muito mais, incluindo a que ouviu os dois lados do diálogo. Todos conhecemos alguém que veste seu terno de trabalho, admira-se ao espelho e segue empertigado para o escritório. É assim essa pessoa anda e se comporta quando sai com os amigos ou vai visitar a avó ou os filhos? Provavelmente não.

Todos adotamos determinadas características, até mesmo personalidades, em diferentes circunstâncias, dependendo de como nos vemos mesmos ou queremos ser vistos. Alguma vez você já andou

com as pernas um pouco mais tortas depois de assistir a um filme de caubói? Muitas subpersonalidades derivam de nossa infância, quando nós, subconscientemente, em parte, de qualquer maneira, usávamos uma estratégia para conseguir o que queríamos de um de nossos pais. “Me dê mais um chocolate por favor... ah, por favooòoor!” dizíamos, elevando a voz, inclinando a cabeça e fazendo uma postura de coitadinhos para combinar. Se essa estratégia não funcionasse, tentávamos outra até conseguir, então a aprimorávamos. Descobrimos que isso funcionava com outras pessoas também na vida adulta e não apenas para conseguir um chocolate. A maioria das subpersonalidades tem uma necessidade e muitas têm um dom também – por exemplo, é provável que o Herói seja corajoso, um dom útil se alguém precisar ser salvo.

COACHING PARA UM CONFLITO INTERNO

Não seria aconselhável o *coach* mergulhar fundo em um cliente explicando a teoria das subpersonalidades e pedindo-lhe para fazer uma lista das suas. Em vez disso, quando um cliente tem um conflito interno de alguma natureza, pode-se perguntar: “Que parte de você quer fazer isso?” E depois “Que outras características essa parte tem? O que a outra parte quer?” O propósito das perguntas de *coaching* é ajudar a pessoa em *coaching* a reconhecer e entender melhor seus impulsos e seus conflitos internos como um prelúdio para resolvê-los. Quando o cliente se sente à vontade com você, você deve ser capaz de pedir-lhe para listar alguns nomes (Chocólatra, Herói, Vítima e assim por diante) de suas subpersonalidades.

Muitas perguntas de *coaching* evoluem a partir desse ponto:

- Qual dessas você acha mais perturbadora?
- Em que circunstâncias ela aparece?
- Dê-me um exemplo de uma ocasião recente.
- O que ela quer nesse momento?

- Será que ela entendeu? E como você acha que a outra pessoa se sentiu?
- Qual seria outra maneira de conseguir o que você quer naquelas circunstâncias?

O autoconhecimento do cliente é aprofundado por esse processo ao ponto de ele poder começar a fazer escolhas sobre como se apresentar, em vez de adotar uma determinada subpersonalidade automaticamente em razão das circunstâncias. Sua responsabilidade é reforçada e ele se aproxima de uma sensação de maior domínio de si mesmo. Quando duas subpersonalidades estão em conflito entre si (por exemplo, caminhar na praia) – e esse, muitas vezes, será um padrão repetitivo – é possível convidar a pessoa em *coaching* a conduzir uma conversa imaginária entre as duas partes e até mesmo fazê-las negociar (por exemplo, caminhar três vezes por semana e ficar na cama quatro dias).

QUEM É VOCÊ?

Uma maneira de descrever nossas subpersonalidades é reconhecer que nos “identificamos” com certas descrições, funções e até mesmo objetos. Se você perguntar a um estranho “Quem é você?”, normalmente ele lhe dirá seu nome. Mas, se as pessoas se reúnem para ajudar ou bisbilhotar no caso de um acidente, um policial ou parente poderá perguntar a alguém se esgueirando no meio das pessoas: “Quem é você?” Nessa circunstância, a pessoa pode dizer: “Sou médico”, pois isso é mais relevante do que seu nome. Em várias circunstâncias, as pessoas se veem e se caracterizam como um profissional de empresa, um torcedor do Arsenal, um contador, um piloto de corridas, uma feminista, uma americana, uma mãe, um professor, um acadêmico; escolha à vontade. Nenhuma dessas caracterizações é realmente quem elas são, mas são uma parte delas com que se identificam naquele momento ou sob aquelas circunstâncias. Algumas pessoas

ficam gravemente presas a uma subpersonalidade, negando assim o acesso a outras partes de si mesmas que poderiam ser mais interessantes, criativas, bem-humoradas, apropriadas e assim por diante. Algumas até se identificam com objetos, como sua roupa ou seu carro, pois não apenas os têm, mas se tornam o objeto. É importante que as pessoas descubram quem está por trás dessas identificações temporárias e superficiais.

Uma pessoa pode ser comparada a uma equipe em que os diferentes integrantes têm diferentes características e desejos e expectativas diversos. É importante conseguir que os integrantes da equipe sejam receptivos mutuamente, falem sobre suas necessidades e diferenças, e comecem a colaborar e mesmo a apoiar-se mutuamente, para satisfazer suas aspirações individuais. O *coaching* pode ajudar uma pessoa a tornar-se muito mais integrada e coerente consigo mesma e com as outras pessoas. Você vai notar que esse processo é uma questão de elevar a **consciência** de si mesmo e, em seguida, a própria **responsabilidade**.

No ambiente de trabalho, e certamente em casa também, uma grande parte dos conflitos deriva de uma subpersonalidade de uma pessoa combater uma subpersonalidade de outra e isso absorve todo o resto. Se elas tomarem consciência de que se trata apenas de uma parte de uma pessoa em conflito com uma parte da outro, a energia empregada no conflito será atenuada, as duas pessoas começam a controlar suas subpersonalidades e adotam outra subpersonalidade, podendo mesmo entrar num acordo sobre coisas pelas quais brigavam.

As subpersonalidades podem ser usadas de muitas maneiras e aparecem com muitas formas. Até mesmo as equipes podem consideradas como tendo subpersonalidades. Outra analogia útil é encarar as subpersonalidades como integrantes de uma orquestra sinfônica: cada uma toca um instrumento diferente, mas todos eles podem ser agrupados. Quando se afinam antes do concerto, cada um faz seu próprio som e o ruído descoordenado ouvido do lado de fora está longe de ser agradável. Então o maestro aparece e num instante a orquestra está tocando em harmonia.

DOMÍNIO DE SI MESMO

Essa visão leva à seguinte pergunta: "Posso ser o maestro de minha própria orquestra?" A resposta é sim, se conseguir se desidentificar ou se distanciar de suas subpersonalidades, tornando-se o observador do processo. Apresso-me a acrescentar que esse domínio é algo muito profundo e não acontece da noite para o dia, mas ser o maestro da própria orquestra é um estado muito calmo e poderoso que chamamos de domínio de si mesmo. Em termos da psicossíntese o maestro é conhecido como o "eu" e é caracterizado no centro da consciência pura e da vontade pura. Isso equivale precisamente à consciência e à **responsabilidade**, portanto você vê agora que o propósito fundamental do *coaching* é desenvolver as qualidades e a presença do "eu". Não é por acaso que isso também se equipare às características dos líderes do mais alto nível de liderança identificadas por Jim Collins em seu livro *Good to Great*. Elas são a humildade, um parceiro inevitável da autoconsciência, e a vontade ou paixão.

Então, qual é a sequência que você precisa seguir para alcançar o alinhamento, e será que precisa de um *coach*?

- O primeiro passo é reconhecer que você tem em si mesmo todas as subpersonalidades, identificando as mais ativas e quando predominam. Para isso é preciso fazer uma reflexão franca, na qual a presença do um *coach* seria muito conveniente.
- O segundo passo é a disposição de reconhecer perante outra ou outras pessoas que existem subpersonalidades conflitantes e descobrir quando aparecem e tomam conta de você, entender o que querem, como o limitam e como podem servi-lo.
- O terceiro passo é fazer com que cooperem umas com as outras e é aí que começa alinhamento interno. Por exemplo, voltando à história que contei anteriormente sobre as diferentes vozes discutindo entre sair para uma caminhada matinal ou permanecer na cama, as duas vozes poderiam, em um exercício de interpretação

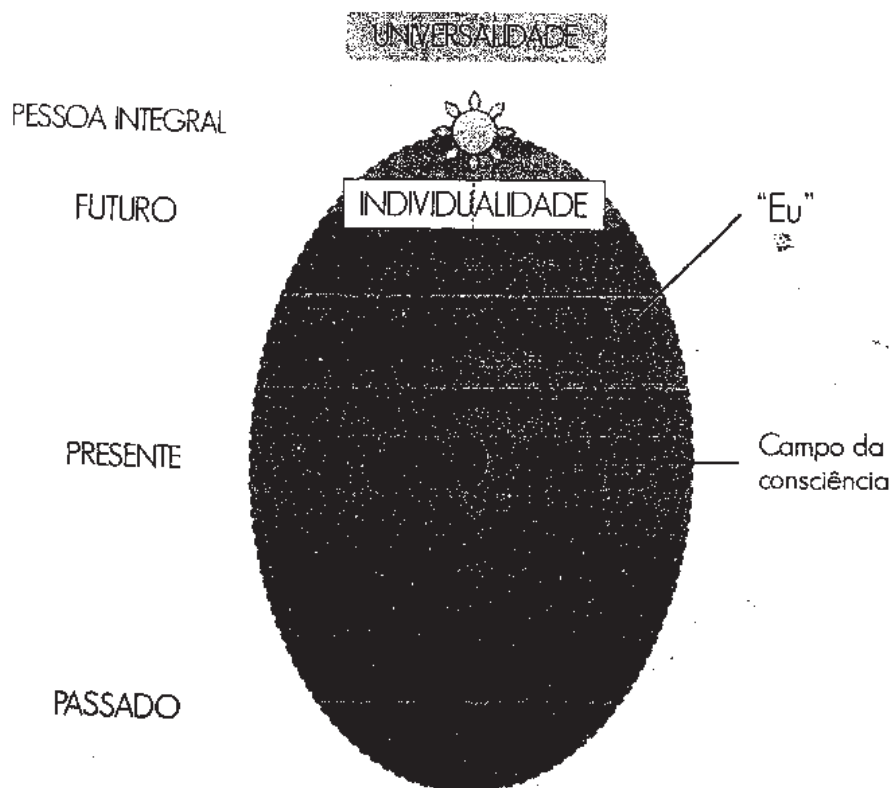
- de papéis, chegar a um acordo, como duas caminhadas por semana em troca de três manhãs na cama sem culpa.
- A quarta e última etapa é a de uma verdadeira síntese ou colaboração para o mesmo fim e para o bem do todo. Embora esse tipo de processo de trabalho de desenvolvimento possa ser realizado em casa por meio da reflexão, da meditação e da visualização, os processos em si requerem uma experiência ou formação anterior. Provavelmente, seriam mais bem-feitos com a ajuda do *coach* formado em psicossíntese, e há benefícios adicionais em fazê-lo em um grupo de *coaching* criado com esse propósito.

COMPREENSÃO MAIS PROFUNDA

Nos níveis mais profundos do *coaching*, a pessoa em *coaching* terá acesso a seu subconsciente, em que grande parte de nossa dor e de nosso potencial permanecem inexplorados. A parte da dor é o que Freud chamou de inconsciente inferior, análogo ao porão da casa, úmido, escuro e com esqueletos e aranhas. Esse não é o campo do *coaching* – isso é para os terapeutas. Os alojamentos são conhecidos como o inconsciente intermediário, mas uma boa parte dele é consciente – nossa consciência normal em estado de vigília. Com o *coaching* normal, ampliamos efetivamente o percentual da área da consciência normal. O *coaching* transpessoal abre a porta para o reino superconsciente que Assagioli equiparou à as varandas, aos telhados e ao sol além, e ao reservatório do potencial, da criatividade, da inovação, da aspiração, da vivência intensa, do amor, da alegria e da compaixão absolutos. Ajudar um pessoa em *coaching* a explorar esse reino e aprender a ir lá à vontade, portanto, é a meta do *coach* transpessoal. Passemos agora da casa para a metáfora do ovo.

O ovo é um diagrama da psicossíntese (a seguir) que muitos consideram uma maneira conveniente de ilustrar e compreender o posicionamento e a relação entre as diferentes partes da psique humana.

- A camada externa do ovo representa o recipiente da pessoa, mas você vai notar que a “casca” é uma linha pontilhada permeável, o que sugere que a consciência humana não está presa dentro do ovo.
- O inconsciente inferior mais sombrio é o porão da pessoa, com aranhas, sexo e os proverbiais “esqueletos no armário” (as coisas escondidas). Esse é nosso passado psicológico e em que os danos do passado podem ser mantidos. É o território de Freud e dos psicoterapeutas, não dos *coaches*.
- O inconsciente intermediário é facilmente acessível a um bom *coach*. É o tempo mais recente e do presente, onde acontece a maior parte do *coaching* no local de trabalho.
- O campo da consciência representa a consciência imediata desperta do dia a dia e maior parte do *coaching* tem a ver com a expansão dessa área para trazer à consciência mais elementos do inconsciente intermediário.



- O “eu” está no centro do campo da consciência, mas se esconde lá no fundo e precisa ser trazido à tona.
- O superconsciente é o local onde é armazenado nosso potencial, nossa alegria, nossas aspirações, nossa criatividade, nossa inspiração e nossas experiências mais intensas. Esse é o campo que o *coach* transpessoal tem mais habilidade de desvendar.
- Em seguida, a parte superior central é o eu ou a alma, que é tanto pessoal quanto universal ao mesmo tempo. É muito raramente sentida, mas se for vivenciada mesmo por um momento, representa a unidade gloriosa do universo.
- A linha pontilhada que liga o “eu” com o eu é uma passagem que, quando solidamente trabalhada por um profundo trabalho transpessoal, liga o “eu” ao eu e permite que as características e o propósito do eu se manifestem por meio do “eu”. Representa o verdadeiro alinhamento entre a vontade pessoal e a vontade universal.

Discorri sobre o reino transpessoal aqui para a compreensão dos aspirantes a *coach*. Recomendo fortemente a todos os *coaches* interessados que participem de um curso ou dois sobre *coaching* transpessoal, porque a prática em um ambiente seguro e recebendo retorno é fundamental para a aprendizagem. Espero que as revelações sobre o transpessoal nestas páginas o encorajem a fazê-lo, mas se você se sentir à vontade para experimentar alguns dos princípios e exercícios descritos aqui com amigos e colegas, pode fazer isso à vontade. Não há uma maneira certa de fazer qualquer coisa, mas o que se segue é uma descrição detalhada da aplicação de uma modalidade do *coaching* transpessoal, que você poderia seguir a princípio.

A MONTANHA DA VIDA

Muitos métodos de *coaching* transpessoal procuram passar pela mente racional, lógica e limitada para chegar ao subconsciente, que é um sistema integral. Por exemplo, a imaginação guiada pode

ser usada para que a pessoa em *coaching* se imagine em uma viagem até uma montanha, um símbolo arquetípico do crescimento, sugerindo-lhe que encontra certas coisas no caminho, desde presentes até obstáculos, desde um animal a um antigo mestre sábio, e pedindo-lhe para imaginar o que acontece quando nesses momentos. Os eventos pelo caminho, os obstáculos que encontra e os seres com que depara são todos os símbolos de alguma coisa na mente da pessoa em *coaching*, a serem descobertas durante o *coaching* subsequente.

Apresento aqui um tipo de roteiro que uso, embora recomendo dizê-lo de improviso e espontaneamente quando já estiver confiante o bastante. Assim ele vai parecer mais autêntico.

- Sente-se tranquila e confortavelmente por um instante e respire profundamente algumas vezes.
- Agora, veja-se em um campo envolvido pela natureza, no sopé de uma montanha.
- Ande lentamente em direção à montanha e comece a subir a primeira encosta suave.
- À medida que você prossegue ela começa a se tornar mais íngreme e mais difícil.
- Você está agora entre árvores e há rochas ao redor.
- De repente, você depara com um obstáculo aparentemente intransponível.
- Você quer continuar e descobre como superá-lo.
- Pode ser preciso vencer vários desafios, mas finalmente você consegue e continua em seu caminho.
- Inesperadamente, você encontra um animal e, mais inesperadamente ainda, ele fala com você.
- Você sente medo? O que ele diz? Ele sente medo? O que você diz?
- É hora de continuar sua escalada e você se despede.
- Você chega ao limites da floresta e a montanha se abre em uma clareira a sua frente.

- No caminho há um presente que você sabe que é para você. Você o pega e leva consigo.
- Agora você está se aproximando do topo da montanha e a vista é magnífica.
- Quando você contorna uma rocha, encontra um velho sábio sentado por perto.
- Ele cumprimenta você e dá a entender que estava esperando por você.
- Ele o convida a fazer-lhe três perguntas, dizendo que lhe dará as respostas.
- Você faz as perguntas que vêm a sua mente, uma de cada vez, e recebe as respectivas respostas.
- Você absorve as respostas, o sábio se despede e você retoma a caminhada de volta pelo mesmo caminho que o levou até ali.
- A jornada de descida da montanha é agradável, mas não demora muito tempo.
- Em breve você se encontra de volta ao campo de onde partiu.
- Assim que estiver pronto, volte lentamente à sala e abra os olhos.

Então, peço para a pessoa em *coaching* pegar uma caneta e um bloco de anotações e escrever tudo o que se lembrar, incluindo a conversa com o animal e as perguntas que fez ao velho sábio e as respostas que obteve. Terminadas as anotações, e depois de algumas respirações profundas, discuto a experiência com a pessoa, concentrando-me principalmente no simbolismo do obstáculo e quais recursos ela empregou para superá-lo. Qual era o animal e quais foram os sentimentos em relação a ele? Como foi a conversa com ele e o que pode simbolizar? Em seguida, qual foi o presente, de quem foi e o que pode significar? E, finalmente, quem era o velho sábio, quais foram as perguntas, quais as respostas e, mais importante, o que diziam? É claro que poderão surgir muitos outros aspectos da experiência e que precisarão ser analisados, mas isso basta dar uma ideia essencial.

Em termos de duração, a escalada da montanha deve ser lenta e deliberada, com um tempo suficiente entre cada frase, talvez cerca de 20 segundos, e toda a jornada para cima e para baixo dando um total de uns 15 minutos. A indagação será tão extensa quanto necessário.

Espero que essa exposição lhe dê uma boa ideia do processo, suficiente para permitir que você o experimente. É muito importante que você desenvolva seu próprio estilo nesse tipo de trabalho.

OUTRAS FERRAMENTAS TRANSPessoAIS

Aqui está um exercício um tanto semelhante. O cliente ou, se for feito com uma equipe, todos juntos recebem folhas de papel e lápis de cor e você pede para desenharem o que lhes venha à mente em resposta a certas perguntas, não mais que quatro. Por exemplo: "De onde você veio?" "Onde está agora?" "Para onde vai?" "Quais as qualidades de que precisa para chegar lá?". Novamente, da discussão subsequente virá todo o conhecimento.

O aposento deve estar em completo silêncio. Faça as perguntas uma de cada vez e permita pelo menos cinco minutos para cada desenho, até mais se for conveniente. As perguntas para a discussão serão novamente para saber por que pessoas em *coaching* escolheram as cores e as formas, o que elas representam e que dizem. Se estiver trabalhando com uma equipe, pode fazer a discussão em pares, dizendo-lhes as perguntas que devem ser feitas uns aos outros.

Outro exercício muito simples e ainda assim eficaz é pedir ao cliente para recordar um momento em que realmente valorizou o que estava fazendo; em seguida, um momento em que se sentiu muito apaixonado pelo que estava fazendo; e depois, uma terceira pergunta seria sobre o que ela faz muito bem. Mais uma vez, dê um bom tempo à pessoa em *coaching* para se debruçar sobre cada pergunta, uma de cada vez, e fazer anotações se quiser. A pergunta fundamental aqui tem a ver com os elementos comuns dessas situações e as características comuns que a pessoa em *coaching* expressou nesses

momentos. Com uma autoconsciência elevada de todos esses elementos, o cliente pode formar uma ideia mais clara do que gostaria de fazer e seu propósito.

DESCOBRINDO MAIS

O *coach* sensível deve ser capaz de usar todas essas ferramentas criteriosamente com o cliente certo e, posteriormente, ganhar confiança, ver os efeitos e desenvolver suas próprias preferências e estilo, sem ir muito fundo no início. No entanto, recomendo assistir a pelo menos um curso de *coaching* de dois dias quanto ao *coaching* transpessoal, se possível. Ele vai ampliar sua gama de habilidades e também promover seu próprio desenvolvimento pessoal.

Os conhecimentos técnicos do *coaching* transpessoal serão cada vez mais solicitados com o tempo e o progresso da evolução psicossocial coletiva e eu recomendo para o estabelecimento do *coaching* que os critérios de qualificação para todos os *coaches* incluam uma seção sobre o *coaching* transpessoal.

Se você quiser ler mais sobre o *coaching* transpessoal e sua utilização em si mesmo e nos outros, o melhor livro para isso é de autoria de minha ex-esposa, Diana Whitmore: *Psychosynthesis Counselling in Action* (Aconselhamento psicossintético em ação).

25

O futuro do coaching

Devemos assumir nossa responsabilidade e ajudar os outros a fazer o mesmo; não temos todas as respostas, mas podemos ajudar os outros a encontrar as deles.

Quando escrevi a primeira edição deste livro, em 1992, esse era um dos primeiros livros especificamente sobre o *coaching* e serviu para definir o *coaching* em muitos países da Europa, Ásia, Pacífico e América Latina. Agora, há uma infinidade de livros sobre o assunto, considerando todos os ângulos do *coaching* e sua aplicação em cada caso. Muitos desses livros são excelentes e todos contribuem para a importância, o valor e a posição do *coaching*. Quando começamos a Performance Consultants, há mais de 20 anos, estávamos entre os únicos que ofereciam o *coaching* na Europa; agora, existem mais de mil empresas de *coaching* e mais de 10 mil *coaches* na Europa envolvidos no meio empresarial, educação, saúde, instituições de caridade, departamentos governamentais e todas as outras atividades imagináveis. Numerosas universidades e escolas de administração oferecem formação e doutorado nas áreas do *coaching*. Existe um número crescente de associações profissionais de *coaching* que promovem sua ética e seus padrões, qualificações e certificações. A maior dessas é a International Coaching Federation, que em 2008 tinha 15 mil associados em todo o mundo.

A profissão de *coach* está, portanto, se expandindo rapidamente e conseguiu evitar muitas das armadilhas das crescentes iniciativas populares. Os aventureiros que encaravam o *coaching* como um meio de enriquecimento rápido falharam porque, com essa motivação, não poderiam oferecer os padrões de integridade que a profissão exige. Há

diferenças nas modalidades de *coaching* oferecidos: alguns baseiam-se nas antigas psicologias comportamentais e cognitivas; a maioria baseia-se nos princípios humanistas, recentemente rotulados de psicologia positivista; e são cada vez mais numerosas as tendências que despontam no próximo nível, a psicologia transpessoal.

O *coaching* humanístico pode ser adotado e incluído no *coaching*, espiritual transpessoal. O *coaching* comportamental e cognitivo o nega e, embora possa ser muito útil em certas circunstâncias, não trata a pessoa como um todo, porque o reino espiritual é parte integrante do todo. Só na cultura ocidental materialista é que o desenvolvimento psicológico e o desenvolvimento espiritual são separados, embora a diferença esteja diminuindo rapidamente.

Embora o *coaching* esteja em boa forma, tem enormes desafios pela frente, na medida em que as pessoas em toda parte reconhecem suas limitações e sabem que precisam mudar sua maneira de pensar e de ser, se quiserem que sua organização sirva a seu propósito em um mundo em constante mudança. Cada vez mais empresas e líderes reconhecem a necessidade do crescimento pessoal e procuram *coaches* para facilitar seu desenvolvimento, mas os *coaches* também precisam retomar do início seu próprio desenvolvimento, se quiserem ser valorizados. Para ser capaz de oferecer um serviço completo, o padrão de competência do *coach* deve ser elevado, incluindo a compreensão psicológica e espiritual, a experiência do desenvolvimento pessoal, o *coaching* técnico transpessoal e um conhecimento prático dos temas contemporâneos mundiais. Nesse ponto os *coaches* em si tornam-se líderes e os líderes precisam ser *coaches* para tirar o máximo de seus liderados. Os papéis e funções se fundem.

COACHING EM NOVAS ÁREAS

O que tenho visto recentemente é as grandes instituições mudarem sua orientação na direção do *coaching* e no sentido de um estilo de

gestão de *coaching*. Eis aqui um exemplo. Estou envolvido em um projeto de três anos da Comissão Europeia, cuja finalidade é planejar e recomendar processos para que o mecanismo para a obtenção de habilitação para dirigir em toda a Europa mude de instrução para *coaching*. A justificativa para isso é que o número desproporcional de mortes de motoristas jovens do sexo masculino é consequência de má gestão emocional em vez da incapacidade técnica. O *coaching* atinge esse reino emocional automaticamente; a instrução nem sequer toca no assunto. Há meio milhão de instrutores de motoristas na Europa, 40 mil na Grã-Bretanha apenas e 4 mil novos sendo formados a cada ano.

Para considerar outro setor, cada vez mais se expressa a preocupação com a saúde e seu viés tecnológico desumano. A presença do médico da família, que costumava ser a norma, vem sendo sistematizada e desumanizada. Embora a mídia critique o Serviço Nacional de Saúde da Grã-Bretanha, a maioria das pessoas mostra-se muito satisfeita quando perguntada sobre sua experiência pessoal com ele. O sistema de saúde dos Estados Unidos, por outro lado, é uma desgraça, com enormes quantidades de dinheiro gasto e aplicado em alguns setores, com os menos abastados quase completamente sem atendimento na rede de saúde. Os EUA gastam muito mais em saúde *per capita* do que qualquer outro país no mundo e ainda assim estão no século XX em termos da qualidade de atendimento de saúde que oferecem. O domínio do sistema é dividido pelas indústrias farmacêuticas e de seguros, que visam maximizar os lucros em vez de otimizar a saúde.

Os benefícios saudáveis de educar as pessoas e pacientes a assumir mais responsabilidade pela própria saúde seriam muito maiores do que a indústria farmacêutica pode oferecer e a uma fração do custo. Essa não é uma ideia de um estado paternalista, na verdade é o contrário: levar as pessoas a cuidar mais de si mesmas. A questão tem algumas das mesmas características em matéria de *coaching* quanto o projecto europeu de educação viária. Nos dois casos, a necessidade

é de maior responsabilidade pessoal e é isso que o *coaching* se compromete a oferecer.

COACHING PARA A MUDANÇA

Em tempos de crise, turbulência e grandes mudanças, o *coaching* de habilidades normais e os cursos de desenvolvimento pessoal parecem um pouco irrelevantes. O *coaching* de ex-executivos bancários sobre como limpar a mesa e a consciência ou a mudar de carreira parece ter melhores perspectivas, mas muitas pessoas em todos os níveis em nossa hierarquia econômica sofrem de incerteza e insegurança. Elas fazem perguntas que acham que nunca precisassem fazer e os políticos, aos tropeções, acabam fornecendo pouco mais do que soluções rápidas em curto prazo. As respostas mais úteis são aquelas que surgem de dentro de cada um de nós. Podemos não ser capazes de estabilizar a economia, mas podemos encontrar estabilidade pessoal dentro de instabilidade econômica.

A profissão de *coach* tem um papel extremamente importante a desempenhar em tempos de crise. Ela serve às pessoas por meio do *coaching* para a vida e ao coletivo por meio do *coaching* corporativo. No final do espectro do tratamento, os *coaches* com alguns conhecimentos técnicos psicológicos e em especial transpessoais podem fornecer suporte e uma base estável para aqueles que estão estressados e angustiados com as constantes mudanças e situações de insegurança, especialmente se suas preocupações são com seus filhos. Ajudar as pessoas a entender o que está acontecendo nos campos econômico e ambiental ou em caso de colapso social, por exemplo, é bem o território conhecido dos *coaches* transpessoais. Enquanto recomendo que todos os *coaches* adquiram conhecimentos técnicos transpessoais, também não quero dizer que as pessoas com conhecimentos básicos de *coaching* não possam fazer um excelente trabalho; na verdade, a inteligência emocional por si só já é um trunfo considerável.

Os *coaches* podem ajudar as pessoas a se libertar dos inúmeros medos que limitam sua capacidade de permanecer flexíveis e ágeis o bastante para lidar com situações em rápida transformação e às vezes inesperadas. Para algumas pessoas, a capacidade de aceitar que as coisas nunca serão exatamente as mesmas outra vez, ou de abrir mão de valores essenciais em termos de posses, alimentação ou hábitos, constitui um grande desafio, que de novo tem suas raízes no medo. No entanto, todos esses são problemas relativamente simples que de maneira alguma limitam-se aos momentos de crise. A questão mais relevante para os *coaches* agora é o quanto precisam saber sobre as questões mais amplas e o que fazer com esse conhecimento.

Recomendo fortemente que todo aquele que pretenda ser um *coach* deva estar bem informado sobre os problemas e as tendências ambientais e econômicas, mantendo-se atualizado sobre os assuntos correntes, não só de seu próprio país, mas globalmente. Equipado com esse conhecimento, estará bem preparado para fazer as perguntas de *coaching* mais precisas e dar as respostas mais informativas, se e quando isso for adequado. Informação não é o mesmo que prescrição. Mais importante, os *coaches* não devem manter uma visão excessivamente rósea ou bajuladora de líderes políticos ou corporativos, dos homens de dinheiro ou dos magnatas da mídia, entre outras celebridades.

Quando se trata de treinar os líderes empresariais, o conhecimento atualizado amplo e geral é fundamental, porque os *coaches* devem estar preparados para questionar a ética, os valores e os comportamentos de seus clientes se necessário. Acredito que os *coaches* devam manter um conjunto de valores éticos superiores que em última instância tenha precedência sobre o interesse pessoal do cliente ou de sua empresa. Acredito também que o *coach* deve estar disposto a rejeitar ou se desfazer de um cliente por razões éticas, mesmo que isso signifique perder um contrato lucrativo.

COACHING PARA O CRESCIMENTO PESSOAL

O *coaching* não é uma panaceia para todos os males no trabalho, na vida ou no mundo, mas é infinitamente mais do que uma ferramenta para ajudar os executivos estressados ou um método de gestão melhor para o uso em uma variedade de situações como o planejamento, a delegação ou a solução de problemas. O *coaching* é um dos conhecimentos técnicos mais aceitáveis para o crescimento humano. É uma maneira diferente de considerar as pessoas, uma maneira muito mais otimista do que estamos acostumados e isso resulta em uma forma diferente de tratar as pessoas. Ele nos obriga a suspender as crenças limitantes sobre as pessoas, incluindo nós mesmos, a abandonar velhos hábitos e a libertar-nos das formas redundantes do pensamento.

Continuo firmemente otimista sobre o futuro do *coaching*. É inevitável que o *coaching*, ou os princípios em que se baseia, está se tornando cada vez mais amplamente reconhecido e utilizado. Podemos eliminar a palavra *coaching* ou acrescentar novos termos em meio à variedade existente: aconselhamento, facilitação, capacitação, orientação, apoio, orientação, psicoterapia. Suas aplicações diferem um pouco, mas se sobrepõem e, embora possam ser expressos de forma diferente, os princípios fundamentais da consciência e da responsabilidade são comuns a todos e estão no cerne do desenvolvimento humano e da eficácia.

A necessidade do que o *coaching* oferece está por toda parte e em cada instituição, cada corporação, cada escola e em toda a estrutura social. Os *coaches* são como parteiras diante do nascimento de uma nova ordem social, em que a compaixão por todas as pessoas e o cuidado por toda a natureza, nosso único lar, constituem o tema central. Que desafio mais gratificante poderia existir?

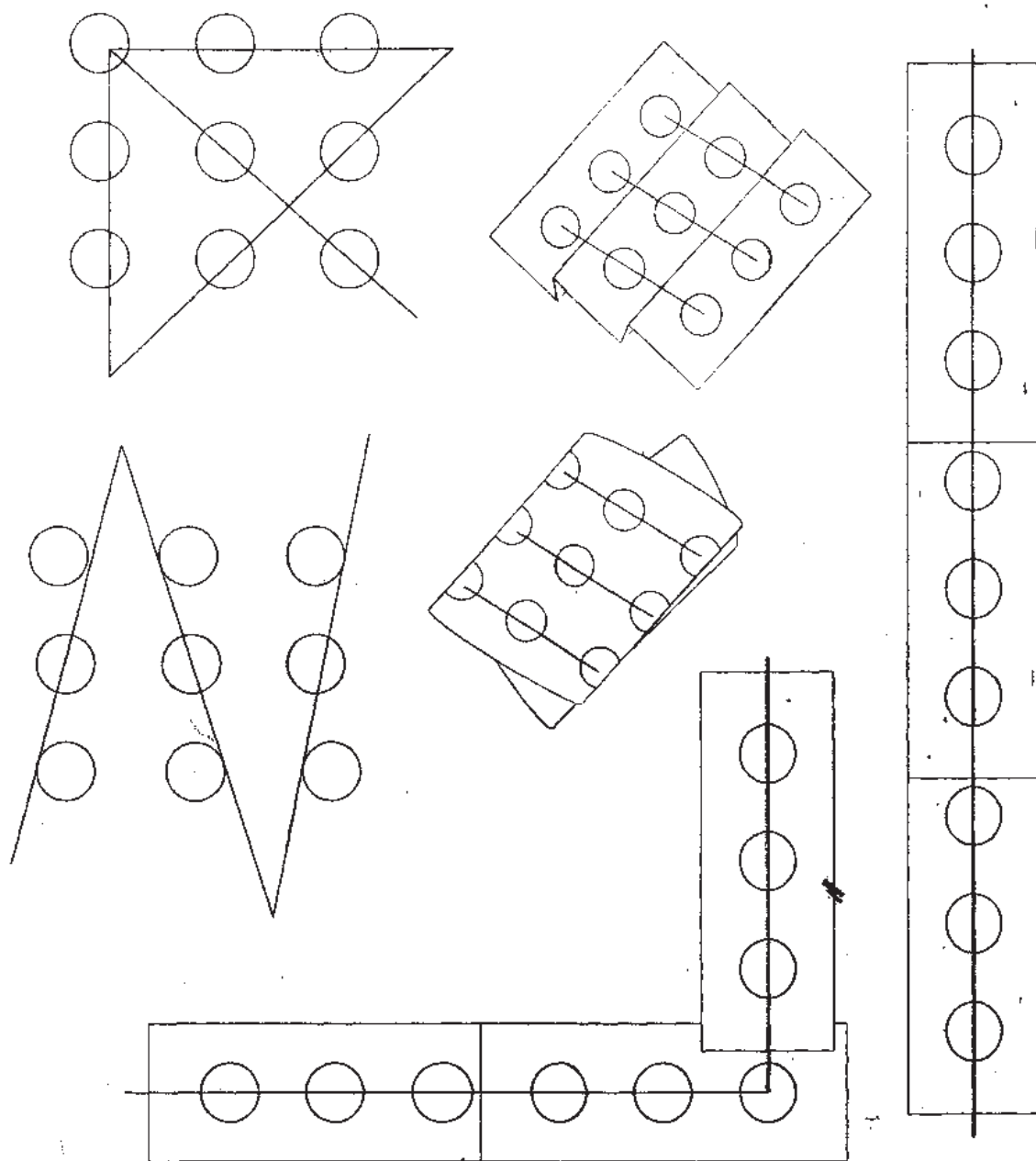
Essa parece ser uma tarefa elevada altura e grandioso para um setor incipiente como o *coaching*, mas eu a afirmo com grande humildade. Os *coaches* representam os princípios da nova ordem e estamos

formados e bem preparados para treinar, orientar, apoiar e curar as pessoas que se tornarão mais confusas e preocupadas com a enormidade de acontecimentos mundiais que interferem cada vez mais em suas vidas e esperanças para o futuro. Devemos assumir nossa responsabilidade e ajudar os outros a fazerem o mesmo; não temos todas as respostas, mas podemos ajudar os outros a encontrarem as deles. É assim que podemos desempenhar nosso papel na transformação da hierarquia para a responsabilidade pessoal e um mundo melhor para todos.

Portanto, o *coaching* tem futuro? O que você acha?

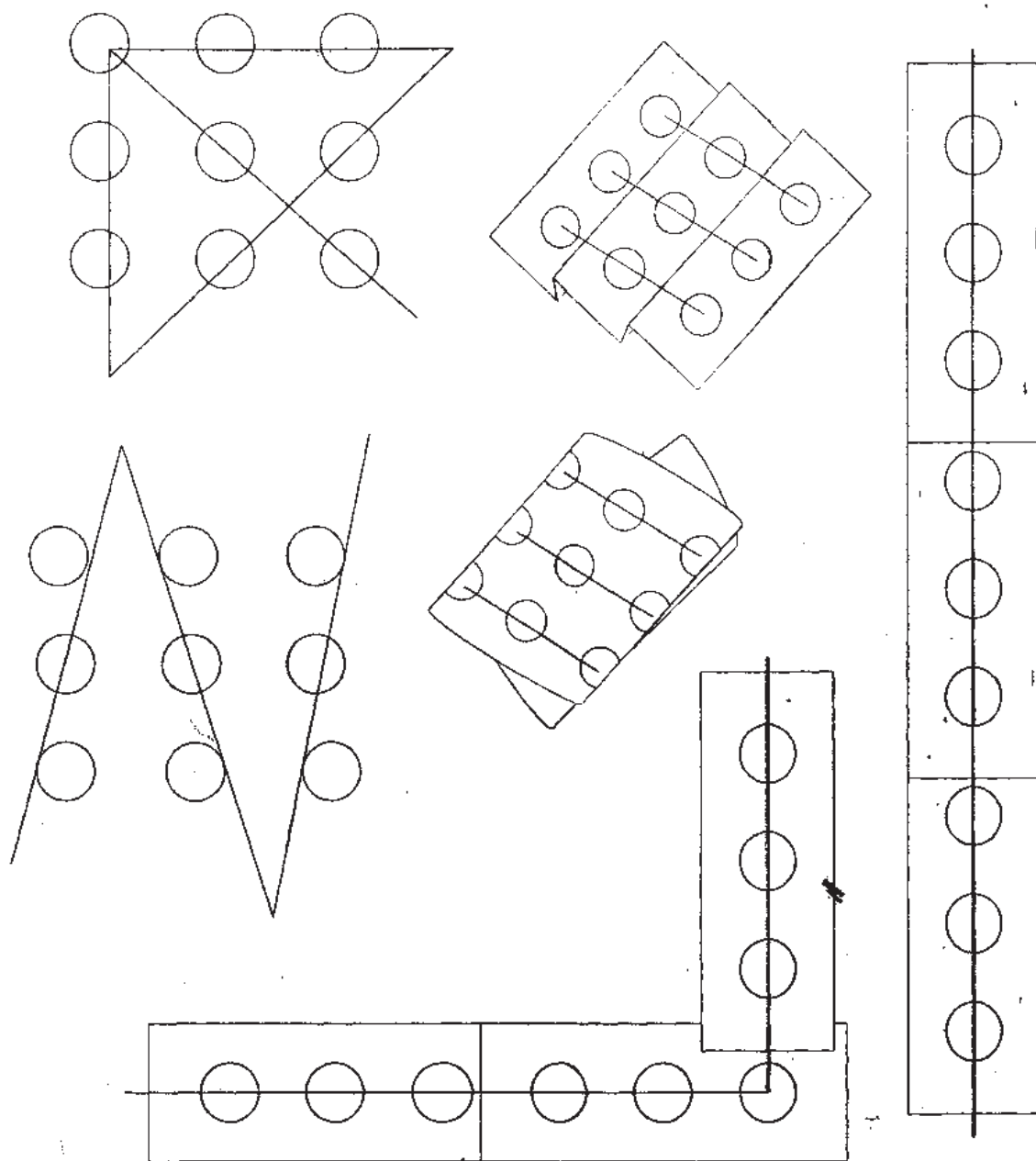
Apêndice:

Algumas soluções para o exercício dos nove pontos



Apêndice:

Algumas soluções para o exercício dos nove pontos



Bibliografia

Cheguei à firme convicção de que, nesta época em que vivemos, e com a responsabilidade que têm, os *coaches* precisam ser mais do que recipientes vazios, espelhos ou escravos da agenda de seus clientes. Eles devem estar bem informados e atualizados sobre os assuntos e as tendências globais, especialmente sobre a degradação ambiental e econômica, a justiça social e a angústia social, a psicoterapia e a espiritualidade. Isso é imperativo; assim, na bibliografia recomendada só incluí alguns livros que abrangessem esses temas mais amplos. Evitei deliberadamente acrescentar novos livros sobre o *coaching*, pois existem demais para ser incluídos numa lista e a maioria tem muito a oferecer. Minha ênfase aqui é no sentido de ampliar a visão dos técnicos, gestores e líderes para além dos limites convencionais do *coaching*.

BARRETT, Richard. *Liberating the Corporate Soul*, Butterworth-Heinemann, 1998.

_____. *Building a Values-Driven Organization*, 2006. Elsevier.

COLVIN, Geoff. *Talent Is Overrated*. Nicholas Brealey, 2008.

GALLWEY, Timothy. *The Inner Game of Tennis*. Pan, 1986.

_____. *The Inner Game of Golf*. Pan, 1986.

_____. *The Inner Game of Work*. Texere, 2000.

GLADWELL, Malcolm. *The Tipping Point*. Little, Brown, 2000.

_____. *Outliers*. Little, Brown, 2008.

- GOLEMAN, Daniel. *Emotional Intelligence*. Bloomsbury, 1996.
- _____. *Working with Emotional Intelligence*. Bloomsbury, 1999.
- _____. *Social Intelligence*. Random House, 2006.
- HARTMANN, Thom. *The Last Hours of Ancient Sunlight*. Three Rivers Press, 1998.
- HAWKEN, Paul. *Blessed Unrest*. Viking 2007.
- _____; LOVINS, Amory B. e LOVINS, Hunter. *Natural Capitalism*. Earthscan, 2000.
- HEMERY, David. *Sporting Excellence*. Collins Willow, 1991.
- JAMES, Oliver. *The Selfish Capitalist*. Vermilion, 2008.
- KNIGHT, Sue. *NLP at Work*. Nicholas Brealey, 2002.
- LANDSBERG, Max. *The Tao of Coaching*. HarperCollins, 1997.
- MONBIOT, George. *Heat*. Penguin, 2008.
- NICHOLAS, Michael. *Being the Effective Leader*. Michael Nicholas, 2008.
- PERKINS, John. *The Secret History of the American Empire*. Dutton, 2007.
- PILGER, John. *Hidden Agendas*. Vintage, 1998.
- RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. Thorsons, 2001.
- SEMLER, Ricardo. *Maverick*. Random House, 2001.
- SENGE, Peter; SCHARMER, C. Otto; JAWORSKI, Joseph e FLOWERS, Betty Sue. *Presence*. Nicholas Brealey, 2004.
- SPACKMAN, Kerry. *The Winner's Bible*. Forthcoming, 2009.
- SPETH, James. *The Bridge at the Edge of the World*. Yale University Press, 2008.
- TOLLE, Eckhart. *The Power of Now*, Mobius, 2001.
- _____. *A New Earth*. Penguin, 2005.
- WHITMORE, Diana. *Psychosynthesis Counselling in Action*. Sage, 1999.
- WHITWORTH, Laura; HOUSE, Henry e SANDAHL, Philip. *Co-Active Coaching*. Davies-Black, 1998.
- ZOHAR, Danah e MARSHALL, Ian. *SQ: Spiritual Intelligence*. Bloomsbury, 2001.

Agradecimentos

Qualquer livro desta natureza é o produto da exposição do autor a muitas experiências e muitas pessoas, e de seu aprendizado com elas. Sem dúvida nenhuma, Tim Gallwey deve encabeçar a lista, como o criador do Jogo Interno, a base do melhor *coaching*. Em edições anteriores deste livro, identifiquei muitos outros colaboradores e apoiadores. Não vou repetir os nomes aqui, mas sim chamar a atenção para aqueles que me influenciaram durante a preparação desta edição ampliada.

Este livro é o produto de mais anos de experiência como *coach*, é claro, mas também inclui a parte mais importante de meus estudos recentes acerca das tendências evolutivas das atitudes, crenças e comportamentos humanos e da consciência em si. Duas pessoas em particular contribuíram nesse sentido. David Brown, meu CEO na Performance Consultants International, que me escolheu, deu-me um empurrão fundamental para a vida, questionou minhas reservas e projetou-me na arena ilimitada das novas possibilidades e em muitos países em todo o mundo. Depois, Niran Jiang, a estrela polar de meu céu. Ela é minha parceira no Instituto de Excelência Humana e parceira estratégica da PCI na Austrália. É uma mente brilhante, um modelo de coragem, uma professora de muitas coisas, um poço de alegria e humor, uma amiga querida e minha *coach* totalmente cruel, de quem não há nada a esconder, nem como fugir. Esse é o verdadeiro *coaching*.

Depois, quero agradecer literalmente às milhares de pessoas que conheci na profissão de *coach*, que acreditaram no papel que tenho tentado desempenhar na promoção da importância do *coaching* em nossa vida e dentro de todas nossas instituições, particularmente nestes tempos conturbados. Sinto-me humilde diante dos prêmios que me concederam, incluindo um doutorado honorário da Universidade de East London – uma completa surpresa para alguém que sempre viu a formação universitária, e muito mais um diploma, como algo fora do alcance.

Finalmente, um agradecimento especial a Nick Brealey e equipe, que me deram muitos retornos, incentivos, críticas e sugestões e fizeram esta quarta edição muito mais abrangente do que poderia ter sido.

Para obter informações sobre o Performance Consultants International e o Performance Coach Training, e sobre os programas Performance Coaching, Leadership e Team Development e serviços oferecidos pelo John Whitmore e seus associados, entre em contato com:

David Brown, CEO
Performance Consultants International

Direto: +44 (0) 792 1360 343
Escritório: +44 (0) 207 3736 431

E-mail: davidbrown@performanceconsultants.com
Website: www.performanceconsultants.com